



ISSN 2786-5339
DOI: 10.53920/ES

Науковий журнал

ECONOMIC SYNERGY

2024

Випуск 1 (11)

Київ, 2024

SCIENTIFIC JOURNAL ECONOMIC SYNERGY

Scientific specialist publication of Ukraine, category "B"

Published since 2021 year

Four time a year

ISSN 2786-5339

Kyiv, 2024, Issue 1 (11)

Establishers: Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University

The journal is included in scientometric databases:

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

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

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

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

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

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

Editor board:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Technical editor: Olha Brazhnikova

Recommended for publication by the decision of the Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University (Ukraine), protocol № 07/2324 from 26.03.2024

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, 2024, Випуск 1 (11)

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

Журнал включено до наукометричних баз:

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

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

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

У журналі публікуються результати наукових пошуків зі спеціальностей:

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

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

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

Головний

Вероніка Юрївна Худoley,

редактор:

доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Редакційна колегія:

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

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

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

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

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

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

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

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

Ірина Миколаївна Крейдич, доктор економічних наук, доцент (Київ, Україна)

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

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

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

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

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

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

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

Наталія Анатоліївна 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 №07/2324 від 26.03.2024

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

Олександр Павлович ПОПЕЛО ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВОСТІ	8
Марина Анатоліївна КУТОВА ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ	20
Оксана Олександрівна КАРПЕНКО, Євгеній Ігорович МАТВІЙЧУК МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	31
Денис Валерійович КРИЛОВ ХАРАКТЕРИСТИКА ФАКТОРІВ, ЩО ПОЗНАЧАЮТЬСЯ НА ОРГАНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА	44
Марина Володимирівна КОВБАТЮК, Владислава Олегівна ШЕВЧУК, Дмитро Анатолійович БЕГЕКА ІНШОМОВНА КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЯК ЧИННИК АКТИВІЗАЦІЇ ТА РОЗШИРЕННЯ БІЗНЕС-МОЖЛИВОСТЕЙ НА МІЖНАРОДНОМУ РІВНІ	56
Іванна Іванівна СТІЛОК, Ростислав Олегович ЦИБКО ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНИХ ПІДПРИЄМСТВ	73
Володимир Володимирович ШЕВЧЕНКО ХМАРНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА AGILE-ПІДХІД ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОГРАМНИХ ПРОДУКТІВ	85
Марина Олексіївна ПАНКОВА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ «ФРІМІУМ» ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ПРОЄКТІВ.....	103

Георгій Олександрович КОВБАТЮК

**ФОРМУВАННЯ ПОНЯТІЙНО-КАТЕГОРІАЛЬНОГО АПАРАТУ
ІНФОРМАЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ..... 115**

Сергій Васильович БИЧКОВ, Віталій Анатолійович СОРОКА

**ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСУВАННЯ
РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ КРИЗИ136**

Олександр Сергійович СОЛОСІЧ, Маргарита Дмитрівна СІНАЙКО

**АНАЛІЗ ПАРАМЕТРІВ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....154**

Олексій Вячеславович ДВОРНИК

**ПОНЯТТЯ АДАПТИВНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ 167**

Роман Васильович СТАДНІЙЧУК

**МЕТОДИ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ
СОЦІАЛЬНИМИ КОНФЛІКТАМИ 179**

Олександр Ігорович КОРНАГА

ХАРАКТЕРИСТИКА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ.....189

Валерій Ілліч ПАЛІЄВ

ДОСЛІДЖЕННЯ ДЕФІНІЦІЇ «АНТИКРИХКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ»..... 200

Андрій Михайлович ВАКУЛЕНКО

**РОЗВИТОК БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ: СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ
ТА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ
ЩОДО ОЦІНЮВАННЯ..... 209**

CONTENTS

Oleksandr POPELO

**ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM
FOR THE INNOVATIVE STRATEGY FORMATION
FOR THE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES..... 8**

Maryna KUTOVA

**THE FRAMEWORK OF INFORMATION SECURITY
IN E-GOVERNANCE SYSTEM..... 20**

Oksana KARPENKO, Yevhenii MATVIICHUK

**MARKETING TOOLS FOR ENSURING THE COMPETITIVENESS
OF AN ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION 31**

Denys KRYLOV

**CHARACTERISTICS OF FACTORS INDICATING
THE ORGANIZATION OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP..... 44**

Maryna KOVBATIUK, Vladyslava SHEVCHUK, Dmytro BEGEKA

**FOREIGN LANGUAGE COMMUNICATION COMPETENCE
AS A FACTOR OF ACTIVATION AND EXPANSION OF BUSINESS
OPPORTUNITIES AT THE INTERNATIONAL LEVEL..... 56**

Ivanna STRILOK, Rostislav TSYBKO

**THEORETICAL FOUNDATIONS OF COMMUNICATION MANAGEMENT
OF INTERNATIONAL ENTERPRISES 73**

Volodymyr SHEVCHENKO

**CLOUD TECHNOLOGIES AND AGILE APPROACH
AS TOOLS TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF SOFTWARE
INNOVATION MANAGEMENT 85**

Marina PANKOVA

**«FREEMIUM» BUSINESS MODEL AS AN INNOVATIVE TOOL
FOR PROJECT DEVELOPMENT 103**

George KOVBATIUK

**FORMATION OF CONCEPTUAL AND CATEGORICAL APPARATUS
INFORMATION AND INNOVATION SUPPORT OF FOREIGN
TRADE ACTIVITY 115**

Serhii BYCHKOV, Vitalii SOROKA

**INSTITUTIONAL FRAMEWORK FOR FUNDING THE DEVELOPMENT
OF TERRITORIAL COMMUNITIES DURING CRISIS.....136**

Oleksandr SOLOSICH, Marharyta SINAIKO

**ANALYSIS OF MACROECONOMIC SECURITY PARAMETERS
OF UKRAINE UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL LAW.....154**

Oleksii DVORNYK

**CONCEPT OF ADAPTIVE-ORIENTED MANAGEMENT SYSTEMS
FOR BUSINESS-ORGANIZATIONS 167**

Roman STADNIICHUK

METHODS OF PUBLIC POLICY IN MANAGING SOCIAL CONFLICTS..... 179

Oleksandr KORNAHA

CHARACTERISTICS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF ECONOMY189

Valerii PALIIEV

**EXPLORATION OF THE DEFINITION
OF «ENTERPRISE ANTIFRAGILITY» 200**

Andrii VAKULENKO

**DEVELOPMENT OF BUSINESS ORGANIZATIONS:
STRATEGIC APPROACHES AND FORMATION OF A SYSTEM
OF EVALUATION INDICATORS..... 209**

UDC 658:330.34

JEL M13, O16, O33

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-1-1>

Oleksandr POPELO,

PhD Student, Department of Management and Administration,
Chernihiv Polytechnic National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5343-6439>

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR THE INNOVATIVE STRATEGY FORMATION FOR THE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

The article is devoted to the study of the organizational and economic mechanism of forming the innovative strategy for the development of industrial enterprises. It has been proven that the organizational and economic mechanism promotes effective interaction between the company's divisions, which helps avoid duplication of work and increases the overall coordination of activities. The tasks that the organizational and economic mechanism is aimed are analyzed, including the following: ensuring stability, competitiveness and profitability of industrial enterprises due to the rational use of resources, development and implementation of innovative solutions, as well as increasing the overall efficiency of functioning. The criteria that the specified mechanism must meet are outlined. The stages of the formation of the organizational and economic mechanism in the context of the innovative strategy formation for the development of industrial enterprises were studied. The advantages and prospects for industrial enterprises from the implementation of the organizational and economic mechanism of management of innovative processes are analyzed. The challenges faced by industrial enterprises are considered, among which constant changes in market conditions, technological progress, digitalization, limited resources, growing competition are highlighted. It has been proven that taking into account and adapting to these challenges becomes a necessary condition for ensuring the stability and further development of the enterprise. It is argued that the development of an effective organizational and economic mechanism for the formation of an innovative development strategy is a means that allows enterprises to adapt to new conditions, use opportunities as effectively as possible

and direct them to make innovative decisions, increase productivity and competitiveness, as well as optimize management processes.

Keywords: organizational and economic mechanism, innovative strategy, innovative development, enterprise, industry, digitalization.

Олександр Павлович ПОПЕЛО,

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування,
Національний університет «Чернігівська політехніка»

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВОСТІ

Стаття присвячена дослідженню процесів формування організаційно-економічного механізму в контексті розробки інноваційної стратегії розвитку підприємств промисловості. Доведено, що організаційно-економічний механізм сприяє ефективній взаємодії між підрозділами підприємства, що допомагає уникнути дублювання робіт та підвищує загальну координацію діяльності. Проаналізовано завдання, на вирішення яких націлений організаційно-економічний механізм, серед яких: забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та прибутковості підприємств промисловості за рахунок раціонального використання ресурсів, розробки та впровадження новаторських рішень, підвищення загальної ефективності функціонування тощо. Окреслено критерії, яким має відповідати зазначений механізм. Досліджено етапи формування організаційно-економічного механізму в контексті розробки інноваційної стратегії розвитку підприємств промисловості. Проаналізовано переваги та перспективи для промислових підприємств від впровадження організаційно-економічного механізму управління інноваційними процесами. Розглянуто виклики, з якими стикаються підприємства промисловості, серед яких виокремлено: постійні зміни ринкових умов, технологічний прогрес, цифровізація, обмеженість ресурсів, зростаюча конкуренція. Доведено, що врахування та адаптація до цих викликів стає необхідною умовою для забезпечення стійкості та подальшого розвитку підприємства. Аргументовано, що розробка ефективного організаційно-економічного механізму формування інноваційної стратегії розвитку є засобом, який дозволяє підприємствам адаптуватися до нових умов, максимально ефективно використовувати

можливості та спрямовувати їх на прийняття інноваційних рішень, сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності, а також оптимізації управлінських процесів.

Ключові слова: організаційно-економічний механізм, інноваційна стратегія, інноваційний розвиток, підприємство, промисловість, цифровізація.

Setting objectives. In modern conditions, industrial enterprises face challenges, including constant changes in market conditions, technological progress, digitalization processes, limited resources, growing competition, etc. Taking into account and adapting to these challenges becomes necessary to ensure sustainability and further development of enterprises. The development of the effective organizational and economic mechanism for the formation of an innovative development strategy is a means that allows enterprises to adapt to new conditions and use the opportunities that arise on the way of the development and contribute to the creation of innovative solutions, increasing productivity and competitiveness, as well as optimizing management processes at enterprises.

The organizational and economic mechanism of forming the innovative strategy for the development of enterprises is dominant in ensuring their competitiveness and sustainable development. The mechanism includes a set of actions and procedures aimed at achieving strategic goals and objectives in the conditions of the economy digitalization. The tasks aimed at by the organizational and economic mechanism include: ensuring effective interaction between the company's divisions; effective use of available labor resources and striving to increase their productivity; creation of favorable conditions at the enterprise, which allow the implementation of planned activities with the help of economic interest of the staff, and not with administrative measures; constant improvement of management decision-making techniques and their further evaluation; ensuring the functioning of the system of performance indicators of the enterprise. So, the organizational and economic mechanism solves important tasks aimed at ensuring the efficiency and sustainability of the enterprise.

Analysis of recent research and publications. The works of such foreign and domestic scientists as L. Antonyuk, B. Burkynskiy, G. Wozniak, V. Geets, V. Horbatenko, P. Druker, Ya. Zhalilo, V. Zyanko

are devoted to the issue of innovative development of industrial enterprises and the peculiarities of the formation of the innovative strategy, S. Ilyashenko, O. Laiko, S. Onishko, V. Seminozhenko, S. Filippova, V. Zakharchenko, M. Merkulov, A. Peresada, L. Fedulova, J. Schumpeter, and others.

Highlighting unexplored parts of the general problem.

Highly appreciating the researchers' contribution to the mentioned issues, it should be noted the need for further research into the organizational and economic mechanism of forming the innovative strategy for the development of industrial enterprises in the modern, extremely complex conditions of their operation.

The purpose of the article is to study the organizational and economic mechanism of forming the innovative strategy for the development of industrial enterprises.

Presenting main material. In today's conditions of socio-economic development, the use of the organizational-economic mechanism allows enterprises not only to innovate, but also to develop strategies that meet their unique needs and contribute to sustainable development. Implementation of the organizational and economic mechanism requires a systematic approach, teamwork and mandatory evaluation of results. In the context of the modern global market, where competition is intensifying, this mechanism becomes crucial for maintaining and strengthening the positions of enterprises in the industrial sector.

The organizational and economic mechanism promotes effective interaction between the company's divisions, which helps to avoid duplication of work and increases overall coordination of activities. In addition, it is aimed at optimizing the use of available labor resources, increasing the productivity and competitiveness of the enterprise. An important aspect is the creation of favorable conditions that allow the implementation of planned measures due to the economic interest of the staff, contributing to the better use of internal potential [2]. Continuous improvement of management decision-making techniques and assessment of their impact on the enterprise's activity is another important goal of this mechanism. The specified tasks contribute to ensuring the optimal functioning of the system of performance indicators of the enterprise, which is an important component for achieving strategic goals and ensuring sustainable development.

The organizational and economic mechanism of the enterprise management must meet a number of criteria, according to which it must:

- ensure effective interaction between various spheres of the company's activity to achieve the strategic goal and set tasks in the competitive market environment;
- guarantee the rational use of the involved resources and increase the productivity and return of the resources used.
- implement a system of measures to ensure the rational use of personnel, increase the quality of the work of specialists at all levels of the organizational structure, share responsibility for the decisions made and participate in the overall results of the enterprise's activities;
- rationalize the methods and technologies of management decisions, in particular in the process of developing and making such decisions;
- constantly monitor the effectiveness of activities based on the developed and available indicators of the enterprise's functioning in the market environment;
- create favorable conditions for participants in the process regarding the implementation of the enterprise's program of production of goods or provision of services, mainly with the help of economic mechanisms, without excessive influence of administrative measures [10, P. 87].

The effective formation of the innovative strategy for the development of industrial enterprises requires an appropriate organizational and economic mechanism, which consists of interconnected elements (Fig. 1).

In the context of the formation of the organizational and economic mechanism, it is important to determine the strategic goals and tasks of innovative development, which includes the analysis of the current state of the enterprise, its competitiveness and the determination of strategic directions of development. The elements of the organizational and economic mechanism presented in the Figure play a key role in the formation of an innovative strategy for the development of industrial enterprises, helping enterprises to achieve competitive advantages and ensure the sustainability of their development on the way to innovative success.

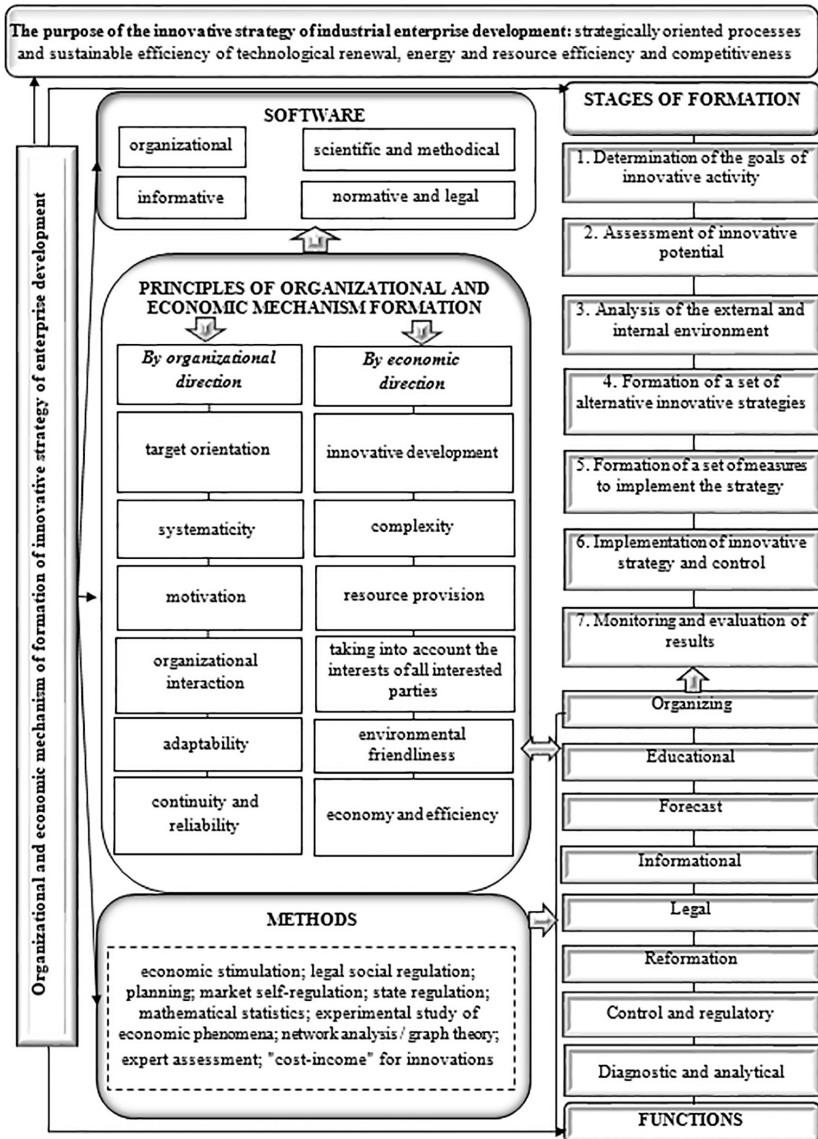


Fig. 1. The organizational and economic mechanism of forming the innovative strategy for the development of industrial enterprises

Source: developed by the author based on [1, 3, 6 – 9]

The process of forming the organizational and economic mechanism in the context of developing the innovative strategy for the development of industrial enterprises can be divided into a number of stages, each of which has its own important role in creating the innovative strategy.

At the first stage, the purpose and tasks of the innovative activity of the enterprise are defined, based on the analysis of current and prospective development plans, which creates a basis for formulating the innovative strategy. Next, the available resources that can be used in innovative projects are analyzed, including labor, intangible, material and natural resources. At the third stage, the assessment of external threats and opportunities, as well as the company's strengths and weaknesses, which may affect innovative activity, is carried out. At the fourth stage, the main directions and tasks of the innovative activity are defined and alternative options of the strategy are developed, which determine how the enterprise will achieve its innovative goals, and the most optimal of them is chosen. Next, specific innovative measures (projects) are developed, a set of actions for their implementation, sources of funding are determined, and their structure is optimized. At the next stage, innovative projects are implemented and their implementation is monitored. The final stage involves evaluating the results of the innovative activity and its impact on business processes – based on the received data, adjustments can be made to the innovative strategy and the mechanism for its implementation. Taken together, all stages help enterprises create an effective organizational and economic mechanism for innovative activity and ensure the implementation of an innovative strategy.

Based on the above, the implementation of the organizational and economic mechanism of the innovation management of industrial enterprises can have a number of advantages and prospects, namely:

1. Increasing efficiency and competitiveness (thanks to the implementation of a monitoring and evaluation system, it is possible to monitor the progress of innovative initiatives and identify areas for further improvement, which leads to the increased efficiency and competitiveness of industrial enterprises).

2. Expanding cooperation and knowledge sharing (encouraging information exchange and cooperation between different organizations and stakeholders facilitates knowledge sharing and joint development of new innovative solutions for industry).

3. Supporting a culture of innovation and experimentation (encouraging a culture of continuous improvement, innovation and experimentation promotes creativity and innovative approach of industrial enterprises, which contributes to their growth).

4. Improving the decision-making process (the use of performance indicators, cost-benefit analysis, as well as stakeholder feedback, provides valuable data for decision-making, which helps to optimize the allocation of resources and investments in innovative initiatives).

5. Increasing access to financing and resources (the effectively organized innovation management system helps attract financing and resources from various sources, including private sector investments and public grants, which can be used to support and scale innovation initiatives) [4, P. 120 – 121].

During the war, many industrial enterprises face serious losses and problems that significantly affect their activities and financial condition. As of September 1, 2023, the amount of damage caused to the infrastructure of Ukraine due to the full-scale invasion of Russia reached \$151.2 billion, in particular, the number of enterprises that were damaged or destroyed as a result of the war is at least 426 large and medium-sized state-owned companies and private enterprises (Fig. 2) [5]. Accordingly, the organizational and economic mechanism of forming the innovative strategy for the development of enterprises is of great importance in the context of the reconstruction of enterprises, because it allows you to constantly analyze changes in the economic and political environment, adapt the development strategy in accordance with new conditions, helps direct efforts and resources to achieve strategic goals, ensures stability and competitiveness in conditions of uncertainty.

Taking into account modern challenges, the organizational and economic mechanism of forming the innovative strategy for the development of industrial enterprises is an important link that combines a set of methods, functions, tools and approaches aimed at creating, optimizing and improving resources, which allows enterprises to effectively implement innovative development strategies. The main tasks of this mechanism are to ensure stability, competitiveness and profitability of industrial enterprises through the rational use of resources, development and implementation of innovative solutions, as well as increasing the overall efficiency of operation. Implementation of this mechanism is extremely important

for industrial enterprises in today's globalized environment, where innovation and strategic development determine success and sustainability.

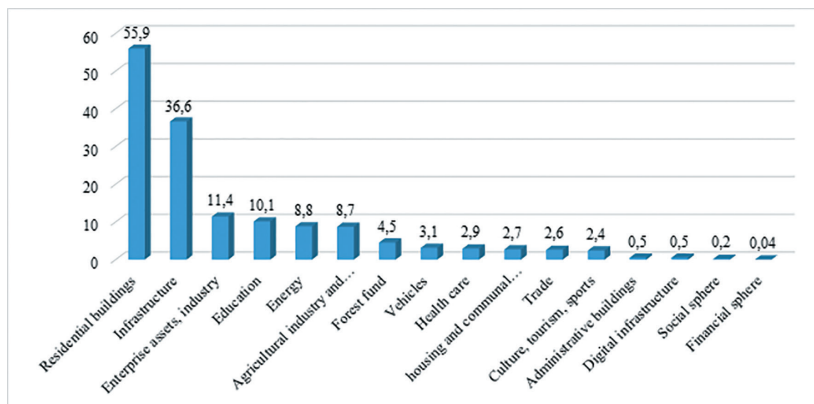


Fig. 2. General assessment of the infrastructure damage by industry in monetary terms, billion USD

Source: [5]

Conclusions. The organizational and economic mechanism of forming the innovative strategy for the development of industrial enterprises turns out to be an extremely important element in the context of the dynamism of the economic environment and in the period of reconstruction. The difference of the innovative approach lies in the ability of enterprises to adapt to new conditions, respond to challenges and ensure sustainability and competitiveness.

The characterized stages of formation of the organizational and economic mechanism, including analysis, strategic planning, implementation, control and evaluation, help enterprises to create a holistic innovation strategy. Attracting resources and investments, effective risk management, and creating a system for monitoring and evaluating results are also important aspects.

The ability of enterprises to adapt to changes and develop the innovative strategy becomes a key factor in achieving sustainable development and competitiveness in the global environment. This becomes especially relevant in the context of the reconstruction of enterprises, because an effective organizational and economic mech-

anism contributes to faster recovery thanks to the implementation of innovative projects and ensuring stability in difficult conditions.

In conclusion, it should be emphasized that the organizational and economic mechanism of forming the innovative strategy for the development of industrial enterprises is a necessary component of the modern business environment, because it includes tools and methodology for effective change management, adaptation to new conditions and the development of competitive advantages.

© **Popelo O., 2024**

REFERENCES

1. Adamenko, M.V., Kashubina, Yu.B. (2020). Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm finansuvannia innovatsiinoho potentsialu personalu pidpriemstva [Organizational and economic mechanism of financing the innovative potential of the company's personnel]. *Problems of the economy*. No. 4(46). Pp. 119 – 125.

2. Bondar, V.Yu. (2018). Sutnist poniattia «orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm upravlinnia zovnishnoekonomichnoi diialnistiu pidpriemstva» [The essence of the concept of «organizational and economic mechanism of management of foreign economic activities of the enterprise»]. *Efficient economy*. No. 8. available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/156.pdf (Accessed 15 February 2024).

3. Voloshchuk, Yu.O., Voloshchuk, V.R., Savchuk, O.V., Fedoruk, U.V. (2021). Udoskonalennia orhanizatsiino-ekonomichnogo mekhanizmu menedzhmentu innovatsiinoho rozvytku ahropromyslovykh pidpriemstv [Improvement of the organizational and economic management mechanism of the innovative development of agro-industrial enterprises]. *Innovative economy*. No. 7 – 8. Pp. 89 – 95. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.7-8.12>

4. Efremova, N. (2023). Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm upravlinnia innovatsiinoui diialnistiu ahrarnykh pidpriemstv [Organizational and economic mechanism of the innovative activity management of agrarian enterprises]. *Galician Economic Bulletin*. No. 2(81). Pp. 115 – 122. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu.

5. Zahalna suma priamykh zbytkiv, zavdana infrastrukturi Ukrainy cherez viinu, siahaie \$151,2 mlrd – otsinka stanom na 1 veresnia 2023 roku [The total amount of direct damage caused to the infrastructure of Ukraine due to the war reaches \$151.2 billion - an estimate as of September 1, 2023]. available at: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-pryamih-zbitkiv->

[zavdana-infrastructuri-ukrayini-cherez-viynu-syagaye-151-2-mIrd-otsinka-
stanom-na-1-veresnya-2023-roku/](#) (Accessed 15 February, 2024).

6. Miroshnychenko, O.Yu., Karyuk, V.I. (2012). Etapy formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv [Stages of formation of the organizational and economic mechanism of the innovative activity of enterprises]. *Efficient economy*. No. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=932> (Accessed 15 February, 2024).

7. Nifatova, O.M., Puzyrova, P.V. (2020). Analiz isnuiuuchykh pidkhodiv do pobudovy orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu formuvannia ta rozvytku innovatsiinoho potentsialu pidpriemstv lehkoï promyslovosti [Analysis of existing approaches to building the organizational and economic mechanism for the formation and development of the innovative potential of light industry enterprises]. *Bulletin of the Sumy National Agrarian University*. Issue 2 (84). pp. 31-39. DOI: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2020.2.6>.

8. Sydorчук, I.P. (2017). Strukturnolohichna model orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu innovatsiinoho rozvytku promyslovoho pidpriemstva [Structural model of the organizational and economic mechanism of the innovative development of an industrial enterprise]. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. No. 3. Vol. 1. Pp. 240 – 245.

9. Fedirets, O.V. (2021). Sutnist ta pryntsyipy formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu rozvytku pidpriemstv ahroprodovolchoi sfery [The essence and principles of the formation of the organizational and economic mechanism of the development of agro-food enterprises]. *Economy and society*. Issue 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-56>.

10. Khomeiko, I.O., Volynets, L.M., Horobinska, I.V. (2023). Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizmy funktsionuvannia i rozvytku pidpriemstv [Organizational and economic mechanism of functioning and development of enterprises]. *Kyiv Economic Scientific Journal*. No. 1. Pp. 86 – 92. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-11>.

ЛІТЕРАТУРА

1. Адаменко М. В., Кашубіна Ю. Б. Організаційно-економічний механізм фінансування інноваційного потенціалу персоналу підприємства. *Проблеми економіки*. 2020. № 4 (46). С. 119 – 125.

2. Бондар В. Ю. Сутність поняття «організаційно-економічний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства».

Ефективна економіка. 2018. №8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/156.pdf (дата звернення: 15.02.2024).

3. Волощук Ю. О., Волощук В. Р., Савчук О. В., Федорук У. В. Удосконалення організаційно-економічного механізму менеджменту інноваційного розвитку агропромислових підприємств. *Інноваційна економіка*. 2021. № 7 – 8. С. 89 – 95. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.7-8.12>.

4. Єфремова Н. Організаційно-економічний механізм управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2023. №2(81). С. 115 – 122. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu.

5. Загальна сума прямих збитків, завдана інфраструктурі України через війну, сягає \$151,2 млрд – оцінка станом на 1 вересня 2023 року. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-pryamih-zbitkiv-zavdana-infrastrukturii-ukrayini-cherez-viynu-syagaye-151-2-mlrd-otsinka-stanom-na-1-veresnya-2023-roku> (дата звернення: 15.02.2024).

6. Мірошніченко О. Ю., Карюк В. І. Етапи формування організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. 2012. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=932> (дата звернення: 15.02.2024).

7. Ніфатова О. М., Пузирьова П. В. Аналіз існуючих підходів до побудови організаційно-економічного механізму формування та розвитку інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2020. Випуск 2 (84). С. 31 – 39. DOI: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2020.2.6>.

8. Сидорчук І. П. Структурологічна модель організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 3. Т. 1. С. 240 – 245.

9. Федірець О. В. Сутність та принципи формування організаційно-економічного механізму розвитку підприємств агропродовольчої сфери. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-56>.

10. Хоменко І. О., Волинець Л. М., Горобінська І. В. Організаційно-економічний механізм функціонування і розвитку підприємств. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 1. С. 86 – 92. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-11>.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 08.02.2024

УДК 351.72

JEL H5

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-1-2>

Maryna KUTOVA,

PhD student of Department
of Management and Administration,
Chernihiv Polytechnic National University
ORCID ID: [0009-0007-1693-7278](https://orcid.org/0009-0007-1693-7278)

THE FRAMEWORK OF INFORMATION SECURITY IN E-GOVERNANCE SYSTEM

The digital transformation of governance has underscored the critical importance of information security within e-governance systems, juxtaposed against an ever-evolving landscape of cyber threats. This article explores the framework of information security in e-governance, focusing on the multifaceted challenges and strategies pivotal for safeguarding digital government services. It emphasizes the dual-edged nature of digital technologies, which, while driving progress and innovation, also spawn sophisticated threats such as cybercrime, spyware, data breaches, and information warfare. A comprehensive approach, integrating legislative, organizational, technical, and educational tools, is advocated to fortify the information space against these threats. The paper provides analysis of existing and potential cyber threats, underscoring the necessity for a dynamic, responsive information security policy that encompasses continuous development and international cooperation. By delving into the Ukrainian context, the article highlights the efforts and challenges in aligning national e-governance information security measures with international standards, illustrating the critical roles played by various governmental bodies in implementing these strategies. This scholarly narrative contributes to the academic and practical discourse on enhancing e-governance information security, offering insights into effective measures for protecting information assets and ensuring the resilience of digital governance systems against global cyber challenges.

Keywords: e-governance, information security, cyber threats, digital government, cybersecurity strategies.

Марина Анатоліїва КУТОВА,
аспірантка кафедри менеджменту та адміністрування,
Національний університет «Чернігівська політехніка»

ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ

В епоху цифровізації управління та адміністрування захист інформації в системах електронного урядування стає пріоритетним завданням для забезпечення національної безпеки та захисту громадянських прав. Ця стаття аналізує ключові аспекти інформаційної безпеки в контексті е-урядування, визначаючи основні виклики та розробляючи стратегії підвищення ефективності захисту цифрових державних сервісів від кіберзагроз. Вона висвітлює, як швидкий розвиток цифрових технологій сприяє прогресу, водночас породжуючи нові ризики, такі як кіберзлочини, витоки даних, інформаційні війни та інші форми кібератак. Автор наголошує на важливості формування комплексного підходу до захисту інформаційного простору, що містить застосування законодавчих, організаційних, технічних та освітніх заходів. Стаття проводить аналіз існуючих і потенційних кіберзагроз та підкреслює необхідність розробки динамічної політики інформаційної безпеки, здатної адаптуватися до постійно змінюваних умов кіберпростору. Це передбачає неперервний розвиток та вдосконалення національних систем інформаційної безпеки, активне залучення міжнародного досвіду та поглиблену співпрацю з міжнародними організаціями. Зокрема, на прикладі України демонструються зусилля та виклики в гармонізації національних заходів безпеки електронного урядування з міжнародними стандартами, а також розкривається ключова роль різних державних органів щодо впровадження стратегій кібербезпеки. У статті акцентується на важливості комплексного розуміння інформаційної безпеки, що охоплює не лише технічні аспекти захисту даних, а й організаційні, правові та освітні ініціативи. Автор пропонує низку конкретних рекомендацій, спрямованих на підвищення рівня захищеності інформаційних систем в умовах електронного урядування, включаючи регулярну оцінку ризиків, розробку та впровадження відповідних заходів безпеки, законодавче забезпечення, підвищення обізнаності та підготовку до ефективного реагування на інциденти.

Також наголошується на значенні міжнародної співпраці в обміні знаннями та стратегіями протидії кіберзагрозам.

Ключові слова: електронне урядування, інформаційна безпека, кіберзагрози, цифровий уряд, стратегії кібербезпеки.

Problem Statement. In today's globalized world, where information flows span the entire globe, information has transformed into an exceptionally valuable resource, the worth and significance of which often surpass the traditional understanding of material and financial assets. Its strategic role in shaping international relations, economic development, and ensuring national security grants it the status of a critical asset within the global information ecosystem. Consequently, the issue of ensuring information security becomes particularly relevant, attracting meticulous attention at the national level.

The accelerated development of digital technologies, on one hand, fosters progress and innovation, but on the other, it spawns new types of threats to information security, such as cybercrime, spyware, data leaks, information warfare, and other forms of cyberattacks. In response to these challenges, the state must develop a comprehensive approach to protecting its information space, which entails creating an effective information security system. This system should be based on the integration of legislative, organizational, technical, and educational tools.

The formulation and implementation of a national information security policy require a thorough analysis of existing and potential threats, a balanced approach to choosing protection methods, and the ability to quickly adapt to the dynamic conditions of the information space. This implies continuous development and improvement of national information security systems, active incorporation of international experience, and deepened cooperation with international organizations in this sphere.

Goal of article. To explore the critical aspects of information security within the e-government framework, identifying key challenges, and outlining strategies to enhance the protection of digital government services against cyber threats.

Analysis of Recent Research and Publications. In modern times, information has become the most valuable asset at the global level, with its significance and value challenging to quantify. There-

fore, ensuring information security is considered a key task of management at the national level [1]. In such conditions, it is crucial for the state to develop and implement legislative, organizational, technical, and other measures and methodologies that are effective against existing threats to the information space and critical information, reflecting the state's policy in the sphere of information security.

The interpretation of information security within the context of national security involves the comprehensive protection of information and information systems from a wide range of threats. According to definitions provided by authoritative sources such as the National Institute of Standards and Technology (NIST), information security is fundamentally about safeguarding information and systems by preventing unauthorized access, use, disclosure, disruption, modification, or destruction [4]. This ensures the confidentiality, integrity, and availability of information, which are crucial components of information security. These principles apply not only to digital information but also to all forms of communication and data storage, making information security a critical aspect of national security efforts.

National security strategies increasingly recognize the importance of protecting information infrastructure as part of safeguarding a nation's security. This includes measures to defend against cyber threats, espionage, and other forms of information warfare that could compromise national security. Given the interconnected nature of global information systems, the protection of information security extends beyond national borders, requiring international cooperation and adherence to global standards and best practices.

Main Research Findings. Information security, in the context of directly protecting information, encompasses a comprehensive set of measures aimed at safeguarding information from unauthorized access, use, disclosure, destruction, modification, viewing, inspection, recording, or extraction. The application of information security can be considered within the context of state-level security, organizational security, and individual personal security. State information security ensures the protection of vital interests of individuals, society, and the state from potential harm that could arise from deficiencies in the completeness, timeliness, or accuracy of the information used, negative information influence, adverse consequences of using information technologies, as well as illegal dissemination and breaches of integrity, confidentiality, and availability of information. Orga-

nizational information security requires targeted actions from their management to ensure the safety of the information environment, which contributes to their stable functioning and development. Personal information security implies protection from negative information impacts and guarantees the possibility of unhindered searching, collecting, processing, and using information, as well as ensuring the protection of social groups to which the individual belongs [2].

In the realm of digital governance, the assurance of information security is a cornerstone in safeguarding the interests of individuals, society, and the state within the information domain. This multifaceted issue has given rise to various classifications of threats, each bearing potential negative consequences. A scholarly dissection of these threats offers a granular understanding essential for developing robust protection strategies. Herein, we delve into a refined categorization of such threats (figure 1).

THREATS TO INFORMATION SECURITY		
<i>Arising from the Dissemination of Substandard Information</i>	<i>Stemming from Unauthorized and Illegitimate Access</i>	<i>Informational Rights and Freedoms</i>
This category encapsulates the spread of misinformation, disinformation, and fake news capable of distorting reality and manipulating public perception. These threats undermine societal trust, distort public discourse, and can significantly impact state governance and societal harmony by fostering misinformation campaigns and undermining the democratic process.	Involving unauthorized entities seeking to infiltrate information systems, this group encompasses cyber-attacks, data breaches, and other forms of illicit access. Such activities aim to compromise the confidentiality, integrity, and availability of information, posing a direct threat to national security and individual privacy.	This group concerns violations of individual rights in the information sphere, including breaches of privacy, intellectual property rights, freedom of expression, and access to information. It highlights the conflict between the need for security measures and the protection of fundamental human rights, underscoring the importance of legal and ethical frameworks in information security.

Figure 1. Threats to information security

Source: Developed by the author based on [1, 2]

The overarching threat to information security can thus be viewed as any potential event, action, process, or phenomenon capable of adversely affecting the information security system. This includes risks to system components that could lead to information loss, destruction, or compromises in functionality. Implementing countermeasures to these threats is crucial for maintaining the stability and security of the information space.

To aid in understanding and addressing these risks, a detailed classification of threats is invaluable. It encompasses the nature of threats, including natural disasters and human-made actions, whether accidental or deliberate, and distinguishes between external and internal sources. This classification extends to the impact level on systems – distinguishing passive from active threats – and differentiates the methods of access to information system resources, highlighting standard and non-standard access routes. Such a granular approach not only facilitates a comprehensive risk assessment but also guides the formulation of effective information security strategies, ensuring a balanced approach that protects against threats while upholding democratic values and rights [2].

The objective and tasks of ensuring information security within the e-governance system are pivotal to maintaining the integrity, confidentiality, and availability of digital government services. This section for a scholarly article delineates the overarching goal and the specific tasks required to achieve a robust information security framework in e-governance.

The primary objective of information security in the e-governance system is to protect and secure the government's digital assets from various cyber threats and risks. This includes safeguarding sensitive data pertaining to the nation's citizens, ensuring the reliability and availability of e-government services, and preserving the public's trust in digital government initiatives. Achieving this objective is essential for the smooth functioning of e-governance platforms, facilitating efficient public service delivery, and enhancing the democratic process through digital means.

To accomplish the stated objective, several specific tasks must be undertaken, each contributing to the overall information security framework:

1. Risk Assessment. Regularly evaluate the e-governance infrastructure to identify potential vulnerabilities and threats. This

involves conducting comprehensive risk analyses to understand the landscape of possible cyber threats and their impact on e-governance services.

2. Implementation of Security Measures. Develop and deploy appropriate technological and procedural security measures to mitigate identified risks. This includes the use of encryption, firewalls, intrusion detection systems, and secure software development practices to protect data and systems.

3. Legislation and Policy Formation. Establish robust legal and regulatory frameworks that define standards, protocols, and guidelines for information security in e-governance. This task involves crafting policies that align with international best practices and ensuring compliance with these policies across all digital government platforms.

4. Awareness and Training. Educate government employees, as well as the public, on the importance of information security and promote best practices for safe online behavior. This includes regular training sessions and the dissemination of information on potential cyber threats and how to avoid them.

5. Incident Response and Recovery. Develop a comprehensive incident response plan to quickly address security breaches or data loss incidents. This task is critical for minimizing the impact of cyber-attacks and ensuring a swift recovery of e-governance services.

6. Collaboration and Sharing. Foster collaboration among government agencies, private sector, and international bodies to share knowledge, intelligence, and strategies for dealing with cyber threats. This collaborative approach enhances the ability to anticipate, prevent, and respond to cyber incidents effectively.

Ensuring information security within the e-governance system is a multifaceted goal that requires coordinated efforts across various tasks. By addressing these tasks diligently, governments can protect their digital infrastructure from cyber threats, thereby ensuring the confidentiality, integrity, and availability of e-governance services. This not only enhances public service delivery but also bolsters citizens' confidence in digital government initiatives.

In crafting a scholarly narrative on information security threats within the e-governance framework, it is paramount to leverage relevant legal frameworks and scholarly discourse to offer a nuanced analysis that contributes to the academic and practical understanding of information security challenges.

Under Ukrainian law, overcoming information security problems at the national level entails the execution of a series of measures, which include:

- Creating an effective information infrastructure of the country and ensuring the protection of its key components;
- Enhancing coordination between government institutions for the identification, assessment, and prediction of information threats, as well as preventing these threats and mitigating their consequences, including international cooperation in this field;
- Updating and improving the legislative framework to ensure information security, particularly concerning the protection of information resources, combating cybercrime, protecting personal data, and conducting law enforcement activities in this domain;
- Implementing and developing the National Confidential Communication System as a modern secure network for the integration of geographically dispersed information systems that process confidential information [2].

In the context of ensuring information security in the Ukrainian e-governance system, several key state organs play a critical role. An examination of their functions allows for a deeper understanding of the structure and mechanisms of the e-governance system [2].

The central executive body responsible for the formation and implementation of state policy in the sphere of e-governance in Ukraine is the State Agency for E-Governance of Ukraine. Its main tasks include the development of electronic services for citizens and businesses, enhancing the transparency and accessibility of public information, and the adoption of cutting-edge technologies to optimize administrative processes. The agency coordinates the development of the national electronic data infrastructure, establishes conditions for the integration of electronic services, and ensures information security within the realm of e-governance.

The State Service of Special Communication and Information Protection of Ukraine specializes in safeguarding the country's information space and critical information infrastructure components [3]. Its key responsibilities include protecting state information, overseeing the dissemination of confidential information, and developing and implementing information security standards. This service plays

a crucial role in combating cyber threats and attacks, ensuring the uninterrupted operation of state information systems.

Within the context of e-governance, the Ministry of Justice is responsible for managing electronic digital signatures, a fundamental element in ensuring information security and user authentication in state electronic services. Electronic signatures guarantee the integrity and confidentiality of services and the accountability for executive orders and decisions.

Furthermore, public administration bodies contain specialized information support units. These units develop and implement information security policies and procedures, responsible for creating, operating, and maintaining information security management systems. They also protect information from unauthorized access, use, disclosure, alteration, or destruction. The work of these units includes regular audits and monitoring of information systems, risk and vulnerability assessments, and the development and implementation of measures to prevent and respond to information security incidents.

The activities of these bodies are supported by two main legislative acts, namely the Law of Ukraine "On Electronic Trust Services" regulating the use of electronic digital signatures, which is a critical aspect of ensuring information security in e-governance; and the Law of Ukraine «On Protection of Information in Information and Telecommunication Systems» which establishes the legal and organizational foundations for information protection. For Ukraine, aiming to integrate into the European community, it is critically important to align national legislation with European standards. This process involves both the adoption of new legislative acts and the modernization and supplementing of the existing legal framework. One of the key tasks is to create an effective national standardization system in the field of information security that would take into account international requirements for information exchange and protection.

Summary. The proliferation of digital technologies, while propelling progress and innovation, has simultaneously introduced sophisticated threats to information security, such as cybercrime, spyware, and data breaches. Central to the discussion is the imperative for nations to develop a comprehensive and coherent approach towards protecting their information spaces. This entails the adoption

of a multifaceted strategy that integrates legislative frameworks, organizational measures, technological defenses, and educational initiatives aimed at both government employees and the public. It is important, a national information security policy that is responsive to the dynamic cyber threat landscape, advocating for continuous adaptation and enhancement of information security systems.

Focusing specifically on the e-government domain, the piece outlines the objectives of ensuring the confidentiality, integrity, and availability of government digital services. This includes conducting thorough risk assessments, implementing state-of-the-art security measures, establishing legal and regulatory frameworks, promoting cybersecurity awareness, and preparing for effective incident response. Moreover, the article emphasizes the necessity of international collaboration in sharing knowledge and strategies to combat cyber threats more effectively.

The Ukrainian experience in enhancing e-government information security provides a practical case study, illustrating the efforts made to align national legislation with international standards, the roles of key governmental bodies in implementing cybersecurity measures, and the challenges faced in protecting digital government infrastructure.

© **Kutova M., 2024**

ЛІТЕРАТУРА

1. Карпенко О.В., Денисюк Ж.З., Наместнік В.В. Цифрове врядування. Київ. 2020. 336 с.

2. Електронне урядування та електронна демократія : навч. посіб. : у 15 ч. / за заг. ред. А. І. Семенченка, В. М. Дрешпака. Захист інформації в системах електронного урядування. Ч. 13/ О. М. Хошаба. Київ : ФОП Москаленко О. М. 2017. 72 с.

3. Про Стратегію національної безпеки України. Указ Президента України про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року. № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020/print>.

4. Kissel, R. (2013), Glossary of Key Information Security Terms, NIST Interagency/Internal Report (NISTIR), National Institute of Standards and Technology. Gaithersburg. MD [online]. URL: <https://doi.org/10.6028/NIST.IR.7298r2> (Accessed February 18. 2024).

REFERENCES

1. Karpenko O.V., Denysiuk Zh.Z., Namestnik V.V. Tsyfrove vriaduvannia. Kyiv. 2020. 336 p.
2. Elektronne uriaduvannia ta elektronna demokratsiia : navch. posib. : u 15 ch. / za zah. red. A. I. Semenchenka, V. M. Dreshpaka. Zakhyst informatsii v systemakh elektronnoho uriaduvannia. Chastyna 13/ O. M. Khoshaba. Kyiv : FOP Moskalenko O. M. 2017. 72 p.
3. Pro Stratehiiu natsionalnoi bezpeky Ukrainy. Ukaz Prezydenta Ukrainy pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 14 veresnia 2020 roku. № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020/print>.
4. Kissel, R. (2013), Glossary of Key Information Security Terms, NIST Interagency/Internal Report (NISTIR), National Institute of Standards and Technology. Gaithersburg. MD [online]. URL: <https://doi.org/10.6028/NIST.IR.7298r2> (Accessed February 18. 2024).

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 05.02.2024

УДК 330.35

JEL M31, M37, O32, O33

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-1-3>

Оксана Олександрівна КАРПЕНКО,

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

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

Євгеній Ігорович МАТВІЙЧУК,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
кафедра менеджменту,
публічного управління та адміністрування,
Державний університет інфраструктури та технологій

ORCID ID: [0009-0007-4650-9936](https://orcid.org/0009-0007-4650-9936)

МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Стаття присвячена дослідженню маркетингових інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації.

Сьогоднішній бізнесовий ландшафт швидко змінюється через процес цифрової трансформації. Цифрові технології впливають на всі аспекти діяльності підприємств і вимагають від них гнучкості та високої швидкості реагування на зміни. У таких умовах забезпечення конкурентоспроможності стає ключовим завданням для будь-якого підприємства. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства повинні бути готові до впровадження нових технологій та процесів, що можуть допомогти покращити їхню продуктивність та ефективність. Однією з ключових стратегій для забезпечення конкурентоспроможності в умовах цифровізації економіки є активне використання інструментів діджитал-маркетингу.

Охарактеризовано та визначено особливості сучасних інструментів діджитал-маркетингу. Щоб успішно конкурувати в цифровій економіці, підприємствам необхідно активно використовувати ці

технології і постійно адаптувати свої маркетингові стратегії до змін у споживчій поведінці та технологічних трендах. Завдяки цьому вони зможуть зберігати свою конкурентоспроможність і забезпечувати стабільний розвиток у сучасних умовах.

Ключові слова: цифрова трансформація, конкурентоспроможність, діджитал-маркетинг, інструменти, підприємство, інновації, цифрові технології.

Oksana KARPENKO,

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

Yevhenii MATVIICHUK,

Student of the Third (Educational and Scientific) Level
of Higher Education,
Department of Management and Public Administration,
State University of Infrastructure and Technologies

MARKETING TOOLS FOR ENSURING THE COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

The article is devoted to the study of marketing tools for ensuring the competitiveness of an enterprise in the context of digital transformation.

Today's business landscape is changing rapidly due to the process of digital transformation. Digital technologies affect all aspects of businesses and require them to be flexible and responsive to change. In such conditions, ensuring competitiveness becomes a key task for any enterprise. To remain competitive, businesses must be ready to implement new technologies and processes that can help improve their productivity and efficiency. One of the key strategies for ensuring competitiveness in the digitalized economy is the active use of digital marketing tools.

The features of modern digital marketing tools are characterized and defined. To compete successfully in the digital economy, enterprises need to actively use these technologies and constantly adapt their marketing strategies to changes in consumer behavior and

technological trends. This is the only way they will be able to maintain their competitiveness and ensure sustainable development in the current environment.

Keywords: digital transformation, competitiveness, digital marketing tools, enterprise, innovation, digital technologies.

Постановка проблеми. Сьогоднішній бізнес-світ стає все більш вимогливим і конкурентним, особливо в контексті швидкого розвитку цифрових технологій. Цифрова трансформація перетворює підходи до ведення бізнесу та створює нові можливості, але водночас створює і загрози для підприємств. Цифрова трансформація дозволяє організаціям підготуватися до майбутнього завдяки автоматизації процесів, використанню великих даних та покращенню клієнтського досвіду. Ті підприємства, які успішно здійснили організаційну трансформацію, швидко бачать її вплив на фінансові результати своєї компанії: середнє зростання доходів у річному обчисленні становить 17,3%, а чистий прибуток на 14% вищий, ніж у середньому по галузі згідно із дослідженням Массачусетського технологічного інституту [1].

Цифрова трансформація вимагає планування, значних капітальних інвестицій, тривалих періодів розробки та інтенсивного використання людських ресурсів. Через це лише 22% ІТ-директорів стверджують, що їхні компанії «готові до цифрової трансформації», згідно зі згаданим вище дослідженням Массачусетського технологічного інституту (MIT). Дослідження Gartner також нещодавно показало, що 59% керівників заявили, що ініціативи з цифрової трансформації займають занадто багато часу, а 52% сказали, що ці проекти забирають занадто багато часу для того, щоб реалізувати цінність [2].

Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації стає невід'ємною частиною стратегічного планування та операційної діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації, зокрема шляхом використання маркетингових інструментів, досліджували зарубіжні та вітчизняні вчені: Бойко В., Зарічний М. [3], Партута Т. О., Фесенко Т. В. [4], Мосумова А. К. кизи, Пурей Є. Ю. [5], Волянська-Савчук Л. В., Руднева В. Ю., Радішевська В. В. [6], Nadanyiova, M., Majerova, J., Gajanova, L. [10],

Карпик Я.М., Пурей Є.Ю. [11], Білоусько Т.М. [12] та інші. Проте тематика використання інструментів діджитал-маркетингу в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації, на наш погляд, залишається ще недостатньо дослідженою.

Метою дослідження є обґрунтування доцільності застосування інструментів діджитал-маркетингу з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу. В умовах цифрової трансформації, коли цифрові технології стрімко трансформують усі сфери бізнесу, забезпечення конкурентоспроможності підприємства стає надзвичайно важливим завданням. Цифрова трансформація не лише створює нові можливості, але й посилює конкуренцію, змушуючи підприємства постійно адаптуватися та інноваційно розвиватися для збереження та зміцнення своєї конкурентної позиції.

Конкурентоспроможність підприємства передбачає його можливість забезпечувати динамічні конкурентні переваги на ринку й задовольняти потреби цільових споживачів в умовах дестабілізуючого впливу факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища [3]. У літературі існує багато підходів до трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства» (табл. 1).

Таблиця 1. Підходи до трактування сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Підхід	Характеристика
I	В основі поняття «конкурентоспроможність підприємства» визначено ефективність виробничої діяльності. Конкурентоспроможність підприємства – це результат сукупної ефективності виробництва: його продуктивності праці, фондо-, матеріало- і наукоємності.
II	В основі категорії – переважно або тільки конкурентоспроможність продукції. Конкурентоспроможність підприємства визначається як реальна та потенційна можливість в існуючих умовах проектувати, виготовляти і збувати товари, які за ціновими і неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів, ніж товари їхніх конкурентів.
III	В основі категорії різного роду порівняльні переваги. Конкурентоспроможність підприємства – це його порівняльна перевага стосовно інших підприємств даної галузі всередині країни та за її межами.

Джерело: складено на основі [4]

В умовах цифрової трансформації забезпечення конкурентоспроможності підприємства є складним завданням, яке вимагає врахування різних аспектів діяльності. Саме такими аспектами сьогодні виступають маркетинг та цифрова трансформація. Побудова стратегії розвитку на основі комплексного підходу може допомогти підприємству не лише вижити на ринку, але й забезпечити конкурентні переваги. При цьому необхідно зазначити, що ці елементи підвищення конкурентоспроможності діють в поєднанні [5].

У сучасній динамічній економіці, де цифрові технології стрімко перетворюють усі сфери бізнесу, забезпечення конкурентоспроможності підприємства стає надзвичайно важливою задачею. При цьому важливо активно впроваджувати інновації в управлінні та виробництві (табл. 2).

Таблиця 2. Сучасні цифрові технології

Поняття	Характеристика
Кіберфізичні системи	Механізми, що діють на основі особливих комп'ютерних алгоритмів та пов'язані з користувачами за допомогою мережі Інтернет.
3D-друк	Технологія, де методом накладання послідовних шарів матеріалу за даними цифрової моделі створюється тривимірний об'єкт. Процес відбувається за допомогою спеціального пристрою – 3D-принтера.
Робототехніка	Орієнтована на виготовлення робототехнічних систем, які здатні автоматизувати складні технологічні процеси та полегшити працю людини у важких та небезпечних умовах.
Аналітика даних (Big Data)	Охоплюють групу технологій та методів, що дають можливість аналізувати та обробляти набори інформації як структурованої, так і неструктурованої, задля отримання якісних та нових знань.
Інтернет речей (IoT)	Глобальна мережа фізичних пристроїв, підключених до Інтернету, а саме: «речей» з встановленими сенсорами, датчиками, здатними передавати та обмінюватися інформацією через спільні центри контролю, управління та обробки інформації.

Закінчення таблиці 2

Поняття	Характеристика
Штучний інтелект (AI)	Галузь комп'ютерних наук, спрямована на створення машин, здатних імітувати аспекти людського мислення та взаємодії. Також штучним інтелектом називають системи, що можуть виконувати завдання, які зазвичай вимагають людської інтелектуальної діяльності, такі як розпізнавання мови, прийняття рішень та аналіз даних. Основна мета ШІ полягає в тому, щоб дозволити комп'ютерам виконувати функції без специфічного програмування, навчатись та адаптуватись до динамічної зміни у даних. Ця здатність може бути досягнута через машинне навчання, нейронні мережі та інші підходи.
Блокчейн	Технологія зберігання та доступу до даних. Таким чином, кожен «блок» зберігає кінцевий набір даних і транзакцій, тоді як «ланцюжок» з'єднує всі блоки у фіксованому порядку. Поточний набір даних визначається шляхом відстеження ланцюга від першого до (наступного) останнього блоку та вирішення транзакцій у кожному блоці.

Джерело: складено на основі [6 – 8]

Цифровізація – один із головних факторів зростання світової економіки в найближчі 5 –10 років. Крім прямого підвищення продуктивності, яке отримують компанії від цифрових технологій, є ланцюг непрямих переваг цифровізації, таких як економія часу, створення нового попиту на нові товари й послуги, нова якість та цінність тощо [9].

Цифрові технології, такі як штучний інтелект, аналітика даних, Інтернет речей (IoT) та блокчейн тощо, дозволяють оптимізувати процеси, підвищувати ефективність та прогнозувати тенденції ринку. Інновації допомагають підприємствам не лише зберігати свою конкурентну перевагу, але й створювати нові пропозиції для клієнтів, що робить їх більш привабливими на ринку.

Розробка та впровадження інновацій сприяє тому, що споживачі шукають щось унікальне в цифровому світі, що приверне їхню увагу. І саме в цьому контексті діджитал-маркетинг є унікальним. Він є важливим засобом та джерелом конкурентної переваги, оскільки підходить для будь-якого бізнесу та досягнення широкого спектру цілей. Основними перевагами цифрового маркетингу для бізнесу є можливість індивідуального підходу до кожного клієнта.

ента та формування у нього відчуття унікальності й доданої вартості для компанії [10].

Діджиталізація маркетингових процесів – це перехід від традиційних маркетингових стратегій і методів до використання цифрових технологій та інтернет-ресурсів для досягнення маркетингових цілей. Цей процес дозволяє підприємствам більш ефективно взаємодіяти з клієнтами, оптимізувати ресурси та отримувати більш точні дані для прийняття рішень [11].

Активне використання сучасних інструментів діджитал-маркетингу, такі як пошукова оптимізація (SEO), контент-маркетинг, електронна комерція та реклама в соціальних медіа тощо, дозволяють підприємствам залучати нових клієнтів, посилювати свій бренд і збільшувати продажі, що сприяє забезпеченню конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації (табл. 3).

Таблиця 3. Сучасні інструменти діджитал-маркетингу

Характеристика	Особливості
1. SEO-маркетинг	
Пошукова оптимізація, або SEO, є технічно маркетинговим інструментом, який вимагає аналізу та оцінки різних факторів, що сприяють досягненню максимального рейтингу.	Найважливішими елементами, які слід враховувати під час оптимізації сайту, є якість контенту; рівень залучення користувачів; мобільність; кількість та якість зовнішніх посилань. Використовуючи даний інструмент, необхідно ретельно відстежувати всі показники сайту та вносити відповідні корективи до власної стратегії в зв'язку з тим, що Google досить часто оновлює свої алгоритми.
2. Email-маркетинг	
Електронні розсилки – відмінний спосіб комунікації з цільовою аудиторією та зручний інструмент для донесення до неї потрібної інформації, хоча деякі користувачі вважають його застарілим.	Використання даного інструменту передбачає наявність вже сформованої бази email-адрес потенційно зацікавленої аудиторії, але її використання вимагає максимально обережного використання, щоб не отримати протилежний ефект щодо досягнення бажаного результату. Прикладами використання email-маркетингу можуть бути: інформаційні розсилки підписникам блогу; вітальні листи новим клієнтам; інформування про акції та спецпропозиції; поради, лайфхаки, цікаві факти й інша корисна інформація.

Продовження таблиці 3

Характеристика	Особливості
3. PPC (реклама з оплатою за клік)	
<p>Контекстна реклама з оплатою за клік – важливий елемент цифрового маркетингу, головна перевага якого – швидкий ефект. Рекламні оголошення демонструються користувачам безпосередньо на сторінці з результатами пошуку.</p>	<p>Тобто в такий спосіб можна без SEO бути в топі пошукової видачі за релевантними ключовими запитами. PPC-реклама використовується не тільки в пошуку, але також у Facebook й Instagram. І це теж перспективний напрям для тих, хто хоче охопити велику аудиторію, заявити про себе, привернути увагу до нового продукту та наростити кількість лояльних користувачів.</p>
4. Контент-маркетинг	
<p>Просування за допомогою різних видів контенту дозволяє інформувати потенційних клієнтів про ваш бренд і ваші пропозиції, підкреслювати ваші переваги, підвищувати впізнаваність й актуальність бренду в очах аудиторії. Під час використання контент-маркетингу варто враховувати, щоб він не був занадто рекламним (продавальний контент повинен бути в межах 20–30%, решта – інформативного або розважального характеру).</p>	<p>До основних засобів контент-маркетингу належать такі:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ публікації у блогах – інформативні, рекламні й SEO-статті, які одночасно збільшують авторитет компанії в очах споживача, дають корисні знання та сприяють органічному просуванню в інтернет-середовищі; ▪ електронні книги, інструкції, чек-листи тощо – корисний контент, покликаний навчати користувачів чомусь новому, доносити до них корисну інформацію, ділитися кейсами з використання вашого продукту, інше; ▪ інфографіка – місткий та інформативний контент, за допомогою якого можна максимально стисло й наочно донести певну інформацію до користувача; ▪ навчальні відео, подкасти та інше – різні формати аудіовізуального контенту, що відзначаються більшою наочністю та зручністю сприйняття.
5. SMM-маркетинг	
<p>Соціальні мережі – вкрай ефективні інструменти цифрового маркетингу, доступні кожному. Це зручні платформи не тільки для просування товарів і послуг, а й для безпосередньої комунікації з цільовою аудиторією. Жоден сайт не дасть вам такого самого фідбеку, як сторінка у Facebook або в Instagram.</p>	<p>Основними перевагами використання SMM-маркетингу є:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ дуже точне визначення вашої цільової аудиторії (ЦА). Саме в соцмережах можна детально вивчити параметри вашої ЦА: стать, вік, рівень доходу, місце проживання, список інтересів тощо. А це, зі свого боку, дозволяє гнучко налаштовувати таргетинг й отримувати більше профіту з таргетованої реклами; ▪ комплексний аналіз даних й оптимізація витрат на рекламу. Рекламні кабінети в популярних соцмережах надають вичерпну статистику з кожної рекламної кампанії та з кожної активності. А отже, ви можете проводити детальний аналіз, коригувати та удосконалювати стратегію просування, креативно досягати кращих результатів за меншого бюджету.

Закінчення таблиці 3

Характеристика	Особливості
6. Партнерський маркетинг	
<p>Affiliate-маркетинг ґрунтується на тому, що ви отримуєте комісію за розповідь на своєму сайті (YouTube-каналі, обліковому записі в соціальній мережі) про товари або послуги, які пропонуються вашими партнерами.</p>	<p>Створення кампанії з використанням лідерів думок, які мають велику кількість підписників/ власних клієнтів, може стати дуже ефективною формою розширення охоплення. Пошук таких авторів контенту виведе цифрову кампанію на новий рівень.</p>
7. Big Data-технології	
<p>Технологія збору, зберігання й аналізу великих обсягів структурованої й неструктурованої інформації. За допомогою обробки Big Data можна визначити поведінкові й інші характеристики цільової аудиторії компанії або продукту.</p>	<p>Дана технологія має велике значення в маркетинговій діяльності, оскільки дозволяє компаніям регулярно отримувати детальну інформацію про своїх клієнтів не як єдину масу, а про кожного клієнта окремо. Це приводить до переходу щодо персоналізованого обслуговування клієнтів з автоматичним формуванням індивідуальної маркетингової програми для кожного споживача, що дасть можливість визначити задоволеність клієнта товаром (послугою), підвищення довіри та лояльності клієнта та підвищення попиту на продукцію.</p>
8. CRM-система (Customer Relationship Managment)	
<p>Головне призначення даного інструменту пов'язане з процесом організації взаємозв'язку зі споживачами та його ефективним управлінням.</p>	<p>До переваг CRM-систем належить підвищення показників продажів за рахунок спрощення та систематизації бази даних по заявках, угодах, зниженні вартості залучення клієнтів, що в свою чергу підвищить лояльність споживачів до бренду в процесі взаємодії зі співробітниками.</p>

Джерело: складено на основі [12]

Успішна цифрова трансформація потребує комплексного підходу та постійного оновлення стратегій. Підприємства, які активно використовують цифрові технології, інновації та ефективно управляють своїм брендом, мають всі шанси не лише вижити, але й стати лідерами у своїй галузі в умовах цифрової економіки. Для досягнення цієї мети необхідно віддане керівництво, гнучкість та готовність до постійного навчання та адаптації до змін.

Висновки та пропозиції. Відображаючи нашу реальність, де технології змінюються з космічною швидкістю, маркетинг стає ключовим елементом успіху будь-якого підприємства. Адаптація до цифрової економіки вимагає не лише розуміння нових інструментів, але й гнучкості щодо їх використання для досягнення конкурентних переваг.

Цифрова трансформація веде до того, що перші враження від вашого бізнесу часто формуються онлайн. Важливо мати ефективний веб-сайт, який не тільки приваблює, а й залучає цільову аудиторію. Застосовуючи інструменти SEO, аналізуючи веб-аналітику та використовуючи контент-маркетингові стратегії, можна забезпечити, що ваша компанія буде знайдена та оцінена позитивно в інтернеті.

Соціальні медіа стали не лише платформою для спілкування, але й потужним інструментом маркетингу. Вони дозволяють підприємствам побудувати спільноту вірних клієнтів, взаємодіяти з ними та швидко реагувати на їхні запити. Важливо обирати правильні платформи та розробляти стратегії залучення аудиторії.

Цифрові технології дозволяють збирати та аналізувати великі обсяги даних про споживачів. Використовуючи ці дані, підприємства можуть створювати персоналізовані пропозиції та рекламу, які ефективно привертають увагу цільової аудиторії та стимулюють продажі.

Сучасні маркетингові платформи дозволяють автоматизувати багато аспектів маркетингової стратегії, включаючи електронну пошту, соціальні медіа, аналітику та CRM. Це не лише полегшує роботу маркетологів, але й дозволяє підприємствам більш ефективно взаємодіяти з клієнтами та збільшувати прибуток.

Уміння аналізувати та розуміти дані є ключовим для успішного маркетингу в цифрову епоху. Використання аналітичних інструментів дозволяє підприємствам зрозуміти потреби своєї аудиторії, виявити нові можливості та ефективно реагувати на зміни в ринкових умовах.

Таким чином, успішне використання маркетингових інструментів у цифровій економіці вимагає поєднання креативності, аналітики та технологічної готовності. Підприємства, які зможуть адаптуватися до цих нових умов, матимуть конкурентні переваги на ринку та зможуть забезпечити власну конкурентоспроможність в умовах цифрової трансформації.

ЛІТЕРАТУРА

1. What it means to be a «future-ready» firm. URL: <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/what-it-means-to-be-a-future-ready-firm>.
2. 10 Ways to Accelerate Digital Transformation (2024). URL: <https://whatfix.com/blog/accelerate-digital-transformation/>.
3. Бойко В., Зарічний М. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. (54). 2023. DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-39> . URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2754/2673>.
4. Партуга Т. О., Фесенко Т. В. Конкурентоспроможність підприємства та механізм її забезпечення. *Інвестиції: практика та досвід*. № 12. 2012. С. 91 – 96. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2012/25.pdf.
5. Мосумова А. К. кизи, Пурей Є. Ю. Підвищення конкурентоспроможності бізнесу: маркетинг та цифровізація. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. № 5(16). 2023. С. 29 – 36. DOI: 10.30857/2786-5398.2023.5.3. URL: <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/5-2023/> .
6. Волянська-Савчук Л. В., Руднева В. Ю., Радішевська В. В. Діджиталізація як потужний чинник забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2023. Вип. 68. С. 38 – 45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2023_68_6.
7. Розлуцька Г.М., Гайович Є.Ф., Назаров В.С. Штучний інтелект як інноваційний дидактичний засіб. *Інноваційна педагогіка*. 2023. №63(2). С. 203 – 206. DOI <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2023/63.2.41> . URL: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2023/63/part_2/41.pdf.
8. Мазуренко О. К. Технології Blockchain в інформаційному забезпеченні логістичних послуг. *Бізнес Інформ*. 2019. №12. С. 255 – 261. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-255-261>. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2019&abstract=2019_12_0_255_261.
9. Україна 2030E – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>.
10. Nadanyiova, M., Majerova, J., & Gajanova, L. (2021). Digital Marketing as a Source of Competitive Advantage: Case Study of Slovak Republic. *Marketing and Management of Innovations*, 4, 92-103. DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2021.4-08>. URL: <https://mmi.sumdu.edu.ua/volume-12-issue-4/article-8/>.
11. Карпик Я.М., Пурей Є.Ю. Діджиталізація маркетингової діяльності в умовах інноваційних змін. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. № 4(15). 2023. С. 119 – 127. DOI: 10.30857/2786-5398.2023.4.14. URL: <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/4-2023/>.

12. Білоусько Т.М. Цифровізація маркетингової діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. (52). 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-76>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2608/2526>.

REFERENCES

1. What it means to be a «future-ready» firm. URL: <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/what-it-means-to-be-a-future-ready-firm>.

2. 10 Ways to Accelerate Digital Transformation (2024). URL: <https://whatfix.com/blog/accelerate-digital-transformation/>.

3. Boiko V., Zarichniy M. Instrumenty pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu. *Економіка та суспільство*. (54). 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-39>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2754/2673>.

4. Partuta T. O., Fesenko T. V. Konkurentospromozhnist pidpriemstva ta mekhanizm yii zabezpechennia. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. № 12. 2012. Pp. 91 – 96. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2012/25.pdf.

5. Mosumova A. K. kyzy, Purei Ye. Yu. Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti biznesu: marketynh ta tsyfrovizatsiia. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*. № 5(16). 2023. Pp. 29 – 36. DOI:10.30857/2786-5398.2023.5.3. URL: <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/5-2023/>.

6. Volianska-Savchuk L. V., Rudnieva V. Yu., Radishevska V. V. Didzhytalizatsiia yak potuzhnyi chynnyk zabezpechennia vysokoi konkurentospromozhnosti pidpriemstva. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*. 2023. Vyp. 68. Pp. 38 – 45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2023_68_6.

7. Rozlutska H.M., Haiovykh Ye.F., Nazarov V.S. Shtuchnyi intelekt yak innovatsiinyi dydaktychnyi zasib. *Innovatsiina pedahohika*. 2023. №63(2). Pp. 203 – 206. DOI <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2023/63.2.41>. URL: http://www.innovpedagogiy.od.ua/archives/2023/63/part_2/41.pdf.

8. Mazurenko O. K. Tekhnolohii Blockchain v informatsiinomu zabezpechenni lohystychnykh posluh. *Biznes Inform*. 2019. №12. Pp. 255 – 261. DOI <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-255-261>. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2019&abstract=2019_12_0_255_261.

9. Ukraine 2030E – kraina z rozvynutoiu tsyfrovou ekonomikou. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>.

10. Nadanyiova M., Majerova J., Gajanova L. (2021). Digital Marketing as a Source of Competitive Advantage: Case Study of Slovak Republic. *Marketing and*

Management of Innovations, 4, 92-103. DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2021.4-08>. URL: <https://mmi.sumdu.edu.ua/volume-12-issue-4/article-8/>.

11. Karpyk Ya.M., Purei Ye.Iu. Didzhytalizatsiia marketynhovoï diialnosti v umovakh innovatsiinykh zmin. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*. № 4(15). 2023. Pp. 119 – 127. DOI: 10.30857/2786-5398.2023.4.14. URL: <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/4-2023/>.

12. Bilousko T.M. Tsyfrovizatsiia marketynhovoï diialnosti pidpriumstva. *Ekonomika ta suspilstvo*. (52). 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-76>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2608/2526>.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 12.02.2024

УДК 330.341.1

JEL L14, L32, O17

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-1-4>

Денис Валерійович КРИЛОВ,

доктор економічних наук, доцент,

Заслужений економіст України,

професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування,

Запорізький національний університет

ORCID ID: [0000-0001-8522-5433](https://orcid.org/0000-0001-8522-5433)

ХАРАКТЕРИСТИКА ФАКТОРІВ, ЩО ПОЗНАЧАЮТЬСЯ НА ОРГАНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

У статті обґрунтовано необхідність поширення державно-приватного партнерства (ДПП), що обумовлено значними перевагами, які отримує суспільство, оскільки вирішуються важливі соціально-економічні проблеми, створюються нові інфраструктурні об'єкти, збільшується конкурентоспроможність національної економіки та учасники самого партнерства (держава та приватний сектор). Визначено, що активна увага з боку науковців до ДПП привела до існування різних підходів щодо його розуміння, серед яких розмежовано організаційний, економічний, інституціональний, фінансовий, цільовий, політичний. До основних можливостей ДПП належать: можливість управління основними атрибутами прав власності; створення сприятливого інвестиційно-інноваційного середовища; об'єднання фінансових, організаційних, кадрових та інших ресурсів, що перебувають у приватній та державній власності, для здійснення суспільно необхідної діяльності; інституційне виділення та регулювання інтересів у результаті поширення ДПП. Досліджено, що організація ДПП визначається чинниками, які визначають як особливості спільних проєктів, так і можливості досягнення поставленої мети. Серед таких факторів було виділено інституційний чинник (визначає характер інституційної політики); законодавчі фактори (передбачають нормативно-правове регулювання щодо створення та подальшої діяльності об'єднань); економічні фактори (представлені елементами кредитної, податкової, інвестиційної та амортизаційної політики).

Ключові слова: держава, державно-приватне партнерство, національна економіка, приватний бізнес, спільна діяльність, фактор впливу.

Denys KRYLOV,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Professor of the Department of Finance,
Banking and Insurance,
Zaporizhzhia National University

CHARACTERISTICS OF FACTORS INDICATING THE ORGANIZATION OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP

The article substantiates the need for the spread of public-private partnership, which is due to the significant benefits that society receives, as important socio-economic problems are solved, the competitiveness of the national economy increases, and the participants of the partnership itself. For the state, such achievements are the focus on the growth of the national economy, the distribution of risk and responsibility, the implementation and effective use of modern methods of state property management, the reduction of state investments, the acquisition of modern infrastructure facilities, the creation of new jobs, etc. Accordingly, the private sector receives a vector of long-term and sustainable business development; the possibility of realizing the existing innovative potential and using modern technologies; access to public resources and assets; guaranteed cash flows in the long term.

It was determined that the active attention of scientists to PPP led to the existence of various approaches to its understanding, among which organizational, economic, institutional, financial, target, and political approaches are distinguished. The main features of DPP include: the ability to manage the main attributes of property rights; creation of a favorable investment and innovation environment; pooling of financial, organizational, human and other resources that are in private and state ownership for the purpose of performing socially necessary activities; institutional allocation and regulation of interests as a result of the spread of PPP.

It has been studied that the organization of PPP is determined by certain factors that determine both the features of joint projects and the possibilities of achieving the set goal and main tasks. Among such factors, we identified institutional, legislative, economic, internal and external, direct and indirect. In particular, the institutional factor determines the nature of institutional policy; legislative factors of influence provide for legal regulation regarding the creation and

further activities of associations; economic factors are represented by elements of credit, tax, investment and depreciation policies.

Keywords: *state, public-private partnership, national economy, private business, joint activity, influence factor.*

Постановка проблеми. Реалії сучасного господарського розвитку потребують постійного зростання результативності виробничої діяльності, збільшення продуктивності праці, появи модернізованих товарів та послуг, що наділені новими якостями та властивостями. Здебільшого вирішити такі завдання з найбільш ефективним результатом можна на основі співпраці, одним з найпоширеніших видів якої є державно-приватне партнерство (ДПП). Враховуючи обмеженість фінансових ресурсів українського приватного та державного секторів, що є необхідними для реалізації низки важливих соціально-економічних проєктів, саме їх партнерство є одним зі шляхів вирішення проблем на вітчизняному просторі. Така модель побудови взаємовідносин дозволяє забезпечувати дотримання балансу між приватними та державними інтересами, збільшувати обсяг залучених інвестиційних ресурсів. Особливого значення для України організація ДПП набуває в умовах розгортання повномасштабних воєнних дій, у результаті чого приватний бізнес опинився в досить складних умовах виживання, а, з іншого боку, держава, внаслідок перерозподілу бюджетних ресурсів на задоволення потреб ВПК, не має достатніх ресурсів для фінансування важливих соціальних та інших проєктів. Відповідно такі зміни актуалізують питання цілісного розкриття ключових факторів в організації ДПП. Тому назрілим для сьогодення є розкриття факторів створення та функціонування ДПП, що дозволить мінімізувати можливі ризики діяльності таких партнерств. Таке дослідження дозволить з'ясувати фактори, що сприяють або перешкоджають як створенню ДПП, так і досягненню його стратегічної мети.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Феномен ДПП є доволі новим для економічної науки, проте вже сформував коло прихильників, які присвячують свою увагу дослідженню різних аспектів утворення та функціонування партнерства між державою та приватним сектором. У західній науковій літературі утворився потужний прошарок прибічників даної теорії, серед яких

Дж. Блондел, К. Греве, Е. Савас, Ф. Уллах, Х. Хем. Серед вітчизняних вчених, які приділяють увагу вивченню ДПП, варто виділити таких як І. Запатріна [1], І. Косач [2], Н. Ліба [4], О. Марченко [5], Ф. Узунов [8], Б. Шулюк [11] тощо. Проте динамічні умови сучасного господарювання вимагають продовження наукового пошуку в даному напрямі й серед пріоритетних ми вважаємо розкриття факторів, які визначають особливості функціонування ДПП.

Метою даної статті є з'ясування сутності ДПП, визначення переваг його організації для учасників та цілісне розкриття факторів, які позначаються на організації ДПП. Таке вивчення допоможе виділити як економічні, так і позаекономічні чинники, що впливають на ДПП.

Виклад основного матеріалу дослідження. У другій половині ХХ ст. у західних країнах світу почали з'являтися спільні проекти держави та бізнесу, що у подальшому отримали значне поширення через низку їх позитивних здобутків. Однак самі партнерські відносини мають досить давню історію, адже перші з них виникали у європейських країнах ще у XVI – XVIII ст. й передбачали укладення договорів між крупними землевласниками та державою з приводу будівництва нових інфраструктурних об'єктів.

Сьогодні спостерігається активне впровадження ДПП, що обумовлено розвитком інструментів регулювання та інститутів управління партнерськими відносинами. Світовим лідером щодо заснування проектів ДПП є Великобританія, що підтверджується як їх кількістю, так і вартістю. В цілому можна стверджувати, що розвиток ДПП отримує вагомий імпульс для поширення, тому даний період його еволюції визначають як «етап значної структурно-функціональної поліформізації моделей та ускладнення відносин ДПП» [9, С. 33 – 34].

Популяризація ДПП привела до диверсифікації галузей використання спільних угод та існування певних розбіжностей у визначенні його сутності, що дозволяє виділити шість підходів до трактування поняття «державно-приватне партнерство»: організаційний, економічний, цільовий, інституційний, політичний, фінансовий [3]. Таке багатогранне уявлення ДПП значно ускладнює його розуміння, що призвело до відсутності загально визнаної

дефініції. Серед існуючих, на нашу думку, більш комплексно розкриває суттєві характеристики ДПП визначення, запропоноване І. Запатриною, за яким ДПП – це «інституціональний і організаційний альянс державної влади й приватного бізнесу з метою реалізації суспільно значимих проєктів у широкому спектрі сфер діяльності – від розвитку стратегічно важливих галузей економіки до надання суспільних послуг у масштабах усієї країни або окремих територій» [1].

У результаті аналізу ДПП, нами було виділено його ключові ознаки, серед яких:

1) можливість управління основними атрибутами права власності: володіння, розпорядження, користування;

2) створення сприятливого інвестиційно-інноваційного середовища, що виступає базою для організації та функціонування конкурентоспроможних інфраструктурних об'єктів;

3) об'єднання фінансових, організаційних, людських та інших ресурсів, що знаходяться в приватній та державній власності задля виконання суспільно необхідної діяльності;

4) інституційне виділення та регламентування інтересів як результат поширення ДПП.

Організація ДПП принципово змінює функції держави. Адже вона стає рівноправним партнером поряд з приватним бізнесом, разом з яким розподіляє ризики та прибутки. Тому у таких відносинах держава вже не виступає у вигляді суб'єкта влади, що здійснює регуляторні функції, на противагу вона отримує низку здобутків, до яких, у першу чергу, варто віднести можливість вирішення низки соціально-економічних проблем та реалізацію важливих інноваційних проєктів, що є підґрунтям зміцнення становища української економіки на світовій арені. Для бізнесу участь у ДПП також надає переваги: отримання державних пільг (зниження ставки оподаткування, пом'якшення регуляторних обмежень тощо), доступ до державного фінансування, використання наявної інфраструктури. Саме тому одним зі шляхів досягнення сталого розвитку національної економіки виділяють «об'єднання зусиль держави та приватно бізнесу» [7, С. 234].

На організацію ДПП впливають фактори, що подані на рис. 1.



Рис. 1. Фактори впливу на державно-приватне партнерство

Джерело: систематизовано автором на основі [2, 4, 8, 11]

Інституційний чинник визначає характер інституційної політики, що позначається на ДПП. У багатьох європейських країнах на загальнодержавному рівні стимулюється створення різноманітних фондів підтримки ДПП, що є підґрунтям для підвищення рівня обізнаності як представників бізнесу, так і державних органів влади щодо питань організації спільної діяльності. Крім того, важливою метою таких фондів є консультування з приводу позитивних наслідків впровадження спільних проєктів.

Законодавчі фактори впливу на ДПП передбачають нормативно-правове регулювання щодо створення та подальшої діяльності об'єднань. Сьогодні досить поширеною стає практика організації різних комітетів на державному або регіональному рівні, що покликані сприяти розвитку ДПП. У більшості випадків вони виступають як окремі адміністративні одиниці, діяльність яких спрямована на збільшення кількості концесійних угод і, як наслідок, зростання кількості впроваджених проєктів. В Україні регулювання ДПП здійснюється на основі Закону України «Про державно-приватне партнерство» [6]. Вважаємо, що одним із напрямів розвитку нормативно-законодавчої бази щодо ДПП має стати врегулювання питань корупції, оскільки утворення спільних проєктів держави та приватного бізнесу може передбачати лобювання власних інтересів. Тому необхідно вжити заходів щодо мінімізації корупційних проявів, під якими розуміють «зловживання владою або довірою з метою отримання особистого зиску

або корисності для інших осіб, до яких спостерігаються лояльні відносини» [10].

До економічних факторів, що впливають на організацію ДПП, належать: кредитна, податкова, інвестиційна та амортизаційна політика. Зокрема, кредитна політика дозволяє встановити зв'язок між кількістю отриманих кредитів та кількістю впроваджених проєктів. Зрозуміло, що більша частка кредитів дозволить підприємцям запровадити та реалізувати більшу кількість рішень, саме тому кредитну політику варто визначити як одну з важливих в організації ДПП.

Окреме місце у стимулюванні створення проєктів на засадах ДПП посідає податкова політика, в межах якої виділяють декілька інструментів: податковий кредит, податкові канікули, зменшення ставок податку на прибуток тощо. Ми вважаємо, що найбільш поширеним механізмом надання податкових пільг є податкові канікули, що передбачають звільнення суб'єкта господарювання на певний термін від сплати прибутку на податок. Визначають, що такі кроки дають можливість «зменшити податкове навантаження на платників податку й вивільнити певні ресурси для розвитку» [5, С. 13]. Надання податкових канікул для ДПП може бути реалізовано за такими напрямками як:

- податкова підтримка ДПП, що надається тим партнерам, які чітко визначають статті цільового використання вивільнених коштів, внаслідок отримання пільги;
- тимчасове виведення з-під оподаткування прибутку.

Іншим інструментом податкової політики є зменшення ставок податку на прибуток, що має певні проблеми у використанні, які обумовлені необхідністю чіткого визначення критеріїв окреслення суб'єктів, що підлягають пільговому оподаткуванню та обґрунтування доцільного періоду та розміру зниження ставки податку.

Значне поширення у західних країнах світу отримав такий інструмент податкової політики щодо стимулювання розвитку ДПП як податковий кредит, що має дві форми прояву. Перша – об'ємна або проста, яка передбачає зменшення суми податку на прибуток на частку загальних витрат. Друга – прирістна, сутність якої полягає у зменшенні суми податкових зобов'язань підприємства на частину перевищення витрат у звітному періоді у порівнянні з попереднім податковим періодом.

Амортизаційна політика має досить важливе значення для України, оскільки за різними оцінками знос основних факторів виробництва на державних підприємствах складає від 40% до 65%. Такі обставини висувають необхідність модернізації та оновлення техніко-технологічної бази, що стане основою для економічного піднесення. Саме тому ДПП допомагає залучити нове обладнання, що є власністю приватного бізнесу. Досить кардинально відмінна ситуація виявляється в розвинутих країнах, де ступінь зносу основного капіталу є не настільки суттєвим. Відповідно ДПП отримує широкого поширення в сфері нематеріального виробництва, а саме: освіти, науці, медицині.

Крім того, прискорену амортизацію варто розглядати як один з інструментів податкового стимулювання. Адже підвищені норми або скорочений період амортизації основного капіталу дозволяють використовувати в новому податковому періоді основні фонди нарахування суми амортизації, що зменшують податкову базу. За своєю сутністю прискорена амортизація передбачає зменшення податкових зобов'язань за податком на прибуток. Даний інструмент позначається на інвестиційній активності ДПП, оскільки збільшені норми амортизації або її скорочений термін дають можливість збільшити в кожному податковому періоді застосування основних фондів нарахування суми амортизації, що приводить до зменшення об'єкту оподаткування. Як правило, виділяють такі способи дії механізму прискореної амортизації:

- 1) зменшення терміну амортизації проти строку служби;
- 2) запровадження підвищених норм амортизації;
- 3) комбінований метод, що передбачає поєднання першого та другого інструменту.

Інвестиційна політика держави покликана залучати додаткові фінансові ресурси. Держава має прагнути до покращення інвестиційного клімату та привабливості національної економіки, що стане базою для збільшення обсягів залучення іноземних та вітчизняних інвестицій. У цілому доцільно визнати, що сьогодні в Україні існує досить велика потреба у залученні інвестицій, тому на шляху вирішення такої проблеми варто запроваджувати нові форми, механізми, інструменти, що дозволять збільшити обсяг фінансових надходжень. Крім того, вважаємо за необхідне використати досвід іноземних держав, зокрема Німеччини, Фінляндії та інших, що мають практику залучення іноземних інвестицій для

реалізації проєктів ДПП. Одним з найбільш поширених механізмів стимулювання утворення ДПП є інвестиційна податкова знижка, що передбачає зменшення податкової бази на суму витрат, що мають капітальний характер. Важливим питанням у використанні такого інструменту є визначення часового періоду, протягом якого має надаватися податкова знижка.

За ступенем впливу на організацію ДПП виокремлюють прямі та опосередковані фактори. Так, до перших зараховують ті, що позначаються на становленні, побудові та функціонуванні організаційної структури, а саме:

- тип структури управління;
- забезпеченість необхідними кадрами та якість трудових ресурсів;
- доступність до необхідної інформації;
- спосіб організації процесу праці;
- кількість та масштабність реалізованих інноваційних проєктів;
- адаптованість системи управління до можливих змін.

Опосередковані фактори позначаються на умовах функціонування та зміни організаційної структури й складаються з:

- законодавчої політики держави;
- трудової міграції;
- рівня освіти в країні;
- кадрової політики;
- міжнародного законодавства.

Серед факторів, що позначаються на організації та функціонуванні ДПП, доцільно окреслити внутрішні та зовнішні. До останніх зараховують: структурні зрушення національної економіки країни; державотворчу політику; динамічність структури державного управління в цілому. Внутрішніми факторами, що впливають на спільні проєкти держави й приватного бізнесу, є: мобільність менеджменту ДПП; інформаційно-технологічне забезпечення адміністративних одиниць; динамічність структури державного управління в окремих структурних одиницях.

Отже, партнерські відносини між бізнесом та державою доцільно розглядати як особливий вид відносин, специфічність яких обумовлена поширенням рівних прав для обох учасників, що дозволяють реалізувати різні інфраструктурні проєкти й асоціюються з ефективністю інвестиційної, управлінської та господарської

діяльності. Причому в таких партнерських відносинах особливий пріоритет надається досягненню стратегічних цілей розвитку країни, тому від поширення ДПП виграють усі зацікавлені суб'єкти: бізнес, держава, суспільство.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Таким чином, ДПП має важливе значення для зростання конкурентоспроможності української економіки, оскільки дозволяє вирішити нагальні соціально-економічні проблеми розвитку суспільства. Перевагою партнерських відносин є співпраця державних органів влади, приватного бізнесу, яка активізується задля пошуку шляхів реалізації поставлених завдань. Організація ДПП передбачає врахування дії низки факторів: інституційних, законодавчих, економічних, внутрішніх та зовнішніх, прямих та опосередкованих. Їх аналіз дозволяє констатувати необхідність удосконалення нормативно-законодавчої бази, яка покликана регулювати такі взаємовідносини. Для цього доцільно провести активну роботу у напрямі розробки та прийняття низки відповідних законодавчих актів та більш активного використання позитивного досвіду західних країн щодо поширення ДПП. Крім того, вагому увагу на шляху активізації ДПП в Україні варто надати реформуванню інституційних чинників, які здатні створити належні умови для ширшого залучення приватних підприємців до спільних проєктів та формування конкурентних переваг країни у довгостроковій перспективі. Окреслені фактори покликані сприяти більш ефективній організації ДПП, що в сучасних умовах є необхідним компонентом соціально-економічного зростання країни. Активізація поширення ДПП є підґрунтям для розробки та реалізації суспільно-необхідних програм та проєктів, що часто є малопривабливими або непосильними для приватного бізнесу.

© Крилов Д.В., 2024

ЛІТЕРАТУРА

1. Запатріна І.В., Лебеда Т.Б. Державно-приватне партнерство як фактор економічного зростання та проблеми його розвитку в Україні. *Економіст*. 2011. №3. С. 52 – 58.
2. Косач І.А., Дегтярьов А.В. Розвиток державно-приватного партнерства в умовах децентралізації влади в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 3. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/4.pdf DOI: 10.32702/2307-2156-2020.3.2.

3. Крилов Д.В. Концептуальні основи державно-приватного партнерства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. Вип. 4. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-4-03-03>.

4. Ліба Н.С. Реалізація державно-приватного партнерства у системі регіональної промислової політики. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка*. 2017. Вип. 2 (8). С. 126 – 132.

5. Марченко О., Ткаченко В. Напрями податкового стимулювання інноваційної діяльності підприємств. *Економіст*. 2013. № 1. С. 13 – 17.

6. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01 липня 2010 року № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>.

7. Точиліна Ю.Ю., Сакевич Л.С. Організаційно-економічний механізм інвестування інноваційної діяльності на засадах державно-приватного партнерства. *Причорноморські економічні студії: науковий журнал*. 2020. Вип. 51. С. 233 – 238.

8. Узунов Ф.В. Зарубіжний досвід формування та розвитку державно-приватного партнерства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 14. С. 124 – 126.

9. Хусаїнов Р. Моделі державно-приватного партнерства: закордонний досвід та перспективи для України. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2015. Вип. 4 (224). С. 177 – 192. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2015/224/pdf/177-192.pdf>.

10. Шапошников К.С. Державне регулювання національної економіки: світовий досвід протидії корупції. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 63. С. 31 – 34. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2022/63_2022/8.pdf DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct63-6>.

11. Шулюк Б.С., Петрушка О.В. Світовий досвід реалізації фінансових проектів державно-приватного партнерства в економічній інфраструктурі. *Економіка та суспільство*. 2018. № 17. С. 621 – 626.

REFERENCES

1. Zapatrina, I.V., Lebeda, T.B. (2011). Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak faktor ekonomichnoho zrostantia ta problemy yoho rozvytku v Ukraini [Public-private partnership as a factor of economic growth and problems of its development in Ukraine]. *Economist*. Vol. 3. Pp. 52 – 58 (in Ukrainian).

2. Kosach, I.A., Dehtiarov, A.V. (2020). Rozvytok derzhavno-pryvatnoho partnerstva v umovakh detsentralizatsii vlady v Ukraini [Development of public-private partnership in conditions of decentralization of power in Ukraine]. *Public administration: improvement and development*. Vol. 3. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/4.pdf DOI: [10.32702/2307-2156-2020.3.2](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.3.2) (in Ukrainian).

3. Krylov, D.V. (2022). Kontseptualni osnovy derzhavno-privatnoho partnerstva [Conceptual foundations of public-private partnership]. *Problems of modern transformations. Series: Economics and Management*. 2022. Vol. 4. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-4-03-03> (in Ukrainian).

4. Liba, N.S. (2017). Realizatsiia derzhavno-privatnoho partnerstva u systemi rehionalnoi promyslovoi polityky [Implementation of public-private partnership in the system of regional industrial policy]. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Economy series*. Vol. 2 (8). Pp. 126 – 132 (in Ukrainian).

5. Marchenko, O., Tkachenko, V. (2013). Napriamy podatkovoho stymulivannia innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv [Areas of tax stimulation of innovative activities of enterprises]. *Economist*. Vol. 1. Pp. 13 – 17 (in Ukrainian).

6. Pro derzhavno-privatne partnerstvo : Zakon Ukrainy vid 01 lypnia 2010 roku # 2404-VI. [On public-private partnership: Law of Ukraine dated July 1, 2010. No. 2404-VI]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>.

7. Tochylna, Yu.Yu., Sakevych, L.S. (2020) Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm investuvannia innovatsiinoi diialnosti na zasadakh derzhavno-privatnoho partnerstva. [Organizational and economic mechanism of investing in innovation on the basis of public-private partnership]. *Black Sea Economic Studies: scientific journal*. Vol. 51. Pp. 233 – 238 (in Ukrainian).

8. Uzunov, F.V. (2013). Zarubizhnyi dosvid formuvannia ta rozvytku derzhavno-privatnoho partnerstva [Foreign experience of formation and development of public-private partnership]. *Investments: practice and experience*. Vol. 14. Pp. 124 – 126. (in Ukrainian).

9. Khusainov, R. (2015). Modeli derzhavno-privatnoho partnerstva: zakordonnyi dosvid ta perspektyvy dlia Ukrainy [Models of public-private partnership: foreign experience and prospects for Ukraine]. *Scientific Bulletin of ONEU*. Vol. 4 (224). Pp. 177 – 192. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2015/224/pdf/177-192.pdf>. (in Ukrainian).

10. Shaposhnykov, K.S. (2022) Derzhavne rehuliuвання natsionalnoi ekonomiky: svitovyi dosvid protydii koruptsii [State regulation of the national economy: world experience in combating corruption]. *Market infrastructure*. Vol. 63. Pp. 31 – 34. Available at: http://market-infr.od.ua/journals/2022/63_2022/8.pdf DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct63-6> (in Ukrainian).

11. Shuliuk, B.S., Petrushka, O.V. (2018). Svitovyi dosvid realizatsii finansovykh proektiv derzhavno-privatnoho partnerstva v ekonomichnii infrastrukturi [World experience of implementing financial projects of public-private partnership in economic infrastructure]. *Economy and society*. Vol. 17. Pp. 621 – 626 (in Ukrainian).

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 28.02.2024

УДК 81'243:330(100)

JEL A12, F20

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-1-5>

Марина Володимирівна КОВБАТЮК,

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

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

Владислава Олегівна ШЕВЧУК,

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

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

Дмитро Анатолійович БЕГЕКА,

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

ORCID ID: [0009-0007-7393-8912](https://orcid.org/0009-0007-7393-8912)

ІНШОМОВНА КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЯК ЧИННИК АКТИВІЗАЦІЇ ТА РОЗШИРЕННЯ БІЗНЕС-МОЖЛИВОСТЕЙ НА МІЖНАРОДНОМУ РІВНІ

Набуття іншомовної компетентності стає ключовим фактором у міжнародному бізнесі через зростаючу глобалізацію та пов'язані з нею потреби в міжнародній комунікації. Програми вивчення мов для бізнесу стають все більш популярними, сприяючи залученню фахівців, які можуть ефективно спілкуватися з партнерами з різних країн, адже успішна взаємодія з партнерами з різних культур вимагає розуміння особливостей їхніх цінностей, норм та традицій. Знання різних мов та іншомовна комунікативна компетентність стають необхідними навичками для ефективного спілкування в умовах глобалізації, сприяючи розширенню можливостей та партнерств у міжнародному бізнес-середовищі.

Метою статті є комплексне дослідження іншомовної комунікативної компетентності як чинника активізації та розширення бізнес-можливостей компаній на міжнародному рівні.

Для досягнення поставленої мети у статті використано низку таких загальнонаукових й спеціальних методів дослідження, як наукова абстракція та теоретичне узагальнення, аналіз і синтез, індукція та дедукція, системний аналіз.

У статті розкрито сутність системної категорії «іншомовна комунікативна компетентність», розглянуто різні аспекти цього поняття, а саме: лінгвістичне володіння мовою, культурна чутливість та обізнаність, міжособистісні навички, стратегічна комунікація, адаптивність і гнучкість, безперервне навчання та розвиток. Визначено мовні тренди в сучасному світі та в сфері ведення міжнародного бізнесу, зокрема наведено ТОП-10 найпоширеніших мов світу та ТОП-10 мов з точки зору перспектив для бізнесу, розглянуто значення різних мов у забезпеченні ефективної комунікації між компаніями з різних країн. Авторами обґрунтовано важливу роль, яку відіграє іншомовна комунікативна компетентність на міжнародному рівні через розгляд бізнес-можливостей, які вона надає компаніям у сфері міжнародного співробітництва, а саме: розширення охоплення ринку, посилення взаємодії з клієнтами, конкурентна перевага, фасилітація переговорів та укладання угод, покращений доступ до світового досвіду.

Ключові слова: *іншомовна комунікативна компетентність, бізнес-можливості, глобальне бізнес-середовище, міжнародний рівень, міжнародний бізнес.*

Maryna KOVBATIUK,

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

Vladyslava SHEVCHUK,

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

Dmytro BEGEKA,

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

FOREIGN LANGUAGE COMMUNICATION COMPETENCE AS A FACTOR OF ACTIVATION AND EXPANSION OF BUSINESS OPPORTUNITIES AT THE INTERNATIONAL LEVEL

Acquiring foreign language competence is becoming a key factor in international business due to growing globalization and the associated need for international communication. Language learning programs for business are becoming increasingly popular, helping to attract professionals who can effectively communicate with partners

from different countries, as successful interaction with partners from different cultures requires an understanding of their specific values, norms and traditions. Multilingualism and intercultural communication competence are becoming essential skills for effective communication in the globalized world, helping to expand opportunities and partnerships in the international business environment.

The purpose of the article is a comprehensive study of foreign language communicative competence as a factor in enhancing and expanding business opportunities for companies at the international level. To achieve this goal, the article uses a number of general scientific and special research methods, such as scientific abstraction and theoretical generalization, analysis and synthesis, induction and deduction, and system analysis.

The article reveals the essence of the systemic category of «foreign language communicative competence», considers various aspects of this concept, namely linguistic proficiency, cultural sensitivity and awareness, interpersonal skills, strategic communication, adaptability and flexibility, continuous learning and development. The authors identify language trends in the modern world and in the field of international business, including the top 10 most common languages in the world and the top 10 languages in terms of business prospects, and consider the importance of different languages in ensuring effective communication between companies from different countries. The authors substantiate the important role played by foreign language communication competence at the international level by considering the business opportunities it provides to companies in the field of international cooperation, namely, expanding market coverage, strengthening customer interaction, competitive advantage, facilitating negotiations and concluding agreements, and improved access to global experience.

Keywords: foreign language communicative competence, business opportunities, global business environment, international level, international business.

Постановка проблеми. Ключовим фактором успіху бізнесу, що працює в глобалізованому середовищі, є його здатність ефективно комунікувати та взаємодіяти із зацікавленими сторонами в різних культурних, мовних та географічних контекстах. У сучасному світі ефективна комунікація виходить за рамки простого воло-

діння мовою; вона охоплює культурну чутливість, адаптивність і здатність орієнтуватися в нюансах міжкультурної взаємодії.

У цьому контексті іншомовна комунікативна компетентність стає важливою детермінантою, що відкриває нові можливості для бізнесу, та сприяє налагодженню значущих зв'язків з клієнтами, партнерами, постачальниками та співробітниками по всьому світу. Здатність вільно і впевнено спілкуватися різними мовами може бути визначальним фактором успіху або невдачі на глобальному ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Суть поняття іншомовної комунікативної компетентності, її структура та особливості формування досліджені в працях таких українських науковців як Ю. Задунайська [1], О. С. Іовенко, І. Р. Ничка [2; 3], К. Павелків [4], М. В. Подоляк [5], В. Г. Чорнобай [6], Н. В. Юхно [7] та ін. Але ці вчені розглядають і аналізують іншомовну комунікативну компетентність лише з боку педагогіки через викладання іноземної мови студентам різних спеціальностей.

Зважаючи на це, вимагають детального дослідження низка аспектів іншомовної компетентності з точки зору міжнародних економічних відносин, зокрема з'ясування її місця, ролі і значення в розвитку міжнародного бізнесу.

Мета статті – комплексне дослідження іншомовної комунікативної компетентності як чинника активізації та розширення бізнес-можливостей компаній на міжнародному рівні.

Виклад основного матеріалу дослідження. У глобальному бізнес-середовищі іншомовна комунікативна компетентність охоплює спектр навичок, знань і вмінь, які дають можливість окремим особам та організаціям ефективно спілкуватися та взаємодіяти із зацікавленими сторонами з різних мовних і культурних середовищ. За своєю суттю іншомовна комунікативна компетентність виходить за рамки простого володіння мовою; вона охоплює глибше розуміння культурних норм, соціальних умовностей і стилів спілкування, що переважають у різних частинах світу. Основними елементами іншомовної компетентності можна визначити: знання мови, міжкультурну компетентність, комунікативні навички, гнучкість та адаптацію, соціокультурну чутливість [8]. Головні аспекти іншомовної комунікативної компетентності наведені в таблиці 1.

Таблиця 1. Аспекти іншомовної комунікативної компетентності

Аспект	Сутність
Лінгвістичне володіння мовою	Компетентність у спілкуванні іноземною мовою починається з міцного фундаменту мовних навичок. Це – володіння лексикою, граматикою, синтаксисом і вимовою цільової мови (мов). Вправний комунікатор має здатність формулювати ідеї, висловлювати думки та передавати повідомлення чітко і вільно як у письмовій, так і в усній формі. Крім того, вони здатні розуміти та інтерпретувати комунікацію інших людей з точністю та розумінням.
Культурна чутливість та обізнаність	Культурна чутливість та обізнаність є невід’ємними складовими іншомовної комунікативної компетентності. Розуміння культурних норм, цінностей, звичаїв та етикету цільової аудиторії є важливим для ефективної міжкультурної комунікації. Культурно чутливий комунікатор демонструє повагу до культурних відмінностей, адаптує свій стиль спілкування відповідно до них та уникає поведінки чи образливості в певному культурному контексті.
Міжособистісні навички	Ефективне спілкування іноземною мовою також залежить від сильних міжособистісних навичок. Це, зокрема, вміння будувати взаєморозуміння, встановлювати довіру та налагоджувати значущі зв’язки з людьми з різним культурним досвідом. Активне слухання, емпатія та відкритість є важливими якостями, які сприяють конструктивному діалогу та взаєморозумінню у міжкультурній взаємодії. Крім того, володіння невербальними комунікативними сигналами, такими як мова тіла, жести та міміка, може підвищити ефективність спілкування в мультикультурному середовищі.
Стратегічна комунікація	Іншомовна комунікативна компетентність включає в себе навички стратегічної комунікації, які дозволяють людям досягати конкретних цілей у крос-культурному контексті. Це, зокрема, вміння вести переговори, переконувати, впливати та ефективно вирішувати конфлікти, незважаючи на мовні та культурні бар’єри. Стратегічні комунікатори адаптують свої повідомлення до потреб, уподобань та очікувань своєї аудиторії, використовуючи мовні та комунікаційні стратегії, які резонують з її культурними особливостями та стилями спілкування.

Закінчення таблиці 1

Аспект	Сутність
Адаптивність і гнучкість	У глобальному бізнес-середовищі, що постійно розвивається, адаптивність і гнучкість є важливими атрибутами іншомовної комунікативної компетентності. Комунікатори повинні вміти коригувати свій підхід до спілкування залежно від культурної динаміки, ситуативного контексту та каналу комунікації. Це може містити перемикання між мовами, зміну стилів спілкування або вирішення несподіваних проблем, що виникають під час крос-культурної взаємодії.
Безперервне навчання та розвиток	Іншомовна комунікативна компетентність не є статичною: вона вимагає постійного навчання та розвитку, щоб іти в ногу зі змінами у мовних та культурних середовищах. Люди, які навчаються впродовж життя, активно шукають можливості поліпшити свої мовні навички, розширити культурні знання та вдосконалити свої комунікативні стратегії за допомогою формальної освіти, досвіду занурення, культурних обмінів та постійних ініціатив з професійного розвитку.

Джерело: складено авторами

Таким чином, іншомовна комунікативна компетентність – це багатогранний набір навичок, що охоплює знання мови, культурну чутливість, міжособистісні навички, стратегічну комунікацію, адаптивність і здатність до безперервного навчання. Розвиваючи ці компетентності, майбутні фахівці зможуть впевнено орієнтуватися в складнощах міжнародного бізнесу, будувати конструктивні відносини із зацікавленими сторонами у всьому світі та відкривати нові можливості для зростання й успіху на глобальному ринку.

У сучасному глобалізованому світі, де обмін інформацією та комунікація перетинають кордони, важливість володіння мовами в міжнародному бізнесі надзвичайно висока.

Щодо рейтингів найпоширеніших мов світу, то вони завжди складаються на основі чисельності носіїв, що мешкають на планеті. Так, за даними Sky Lingua, до рейтингу ТОП-10 найпоширеніших мов світу входять: англійська (нею розмовляють 1,132 млрд людей), мандаринська китайська (1,117 млрд людей), гінді (615 млн

людей), іспанська (534 млн людей), французька (279 млн людей), арабська (295 млн людей), бенгалі (265 млн людей), португальська (234 млн людей), індонезійська (199 млн людей), урду (170 млн людей). 11 місце належить німецькій мові (132 млн осіб) [9].

Варто зазначити, що хоча англійська мова має найбільшу загальну кількість носіїв, бо більшість з них знають англійську як другу мову, китайська мова має найбільшу кількість носіїв саме рідної мови. Приблизно 918 млн людей розмовляють мандаринською як рідною мовою, із загалом понад 1,11 млрд її носіїв у всьому світі. Мандаринська мова включає в себе безліч діалектів, наприклад, стандартну китайську, яка є офіційною державною мовою китайського уряду, і пекінський діалект [10].

Якщо ж оцінювати значення тієї чи іншої мови з точки зору перспектив для бізнесу, то останніми роками спостерігаємо такі мовні тренди, наведені на рис. 1.



Рис. 1. ТОП-10 найпоширеніших мов світу та ТОП-10 перспективних мов з точки зору ведення міжнародного бізнесу

Джерело: складено авторами на основі [9 – 12]

Багато десятиліть першість залишається за англійською мовою. Вона є офіційною мовою у 75 країнах світу, нею розмовляють понад 1,13 мільярда людей у всьому світі – це кожен четвертий. Близько 385 млн носіїв мови мешкають в США та Австралії, близько 1 мільярда вільно розмовляють у колишніх колонізованих країнах, таких як Індія та Нігерія, і мільйони людей у всьому світі, які вивчають її як другу мову. Приблизно 565 млн людей використовують її для комунікації в Інтернеті [11].

Згідно з дослідженням «Harvard Business Review» на тему «Global Business Speaks English» понад 70% великих компаній вважають, що володіння англійською мовою є важливим фактором для їхнього росту та розширення на глобальному рівні. У 2012 році було визнано англійську мову глобальною мовою бізнесу. Багатонаціональні компанії, такі як Airbus, Daimler-Chrysler, Nestlé, Nokia, Renault, Samsung, SAP, Technicolor і Microsoft у Пекіні, визнали англійську мову корпоративною. Як стверджує професор Гарвардської школи бізнесу Цедал Нілі, будь-якій компанії з глобальною присутністю або глобальними прагненнями було б доцільно зробити те саме, щоб забезпечити ефективну комунікацію та співпрацю з клієнтами, постачальниками, діловими партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Але, хоча перехід до єдиної мови в бізнесі необхідний і неминучий, дослідження Нілі показують, що впровадження такої політики має певні проблеми. Політика лише англійської мови може створити незахищеність роботи та незадоволеність, а також спричинити суперечки в міжнародних командах між носіями англійської мови та особами, для яких англійська не рідна мова.

Основними причинами, що спонукають перехід до англійської мови як корпоративного стандарту, є:

- *Конкурентний тиск.* Якщо компанія хоче вийти за межі внутрішнього ринку, вона повинна мати можливість спілкуватися з різноманітним колом клієнтів, постачальників та інших ділових партнерів. Компанії, яким не вдається розробити мовну стратегію, по суті, обмежують свої можливості зростання тими ринками, де розмовляють їхньою мовою, і, таким чином, явно ставлять себе в не вигідне становище перед конкурентами, які прийняли політику вивчення і застосування англійської мови.

- *Глобалізація завдань і ресурсів.* Мовні відмінності можуть створити «вузькі місця», коли географічно розкидані співробітники мають працювати разом, щоб досягти корпоративних цілей. Краще розуміння мови дає співробітникам більше інформації з першоджерел, що є надважливим для прийняття правильних рішень.
- *Інтеграція M&A поза національними кордонами.* Переговори щодо злиття чи поглинання досить складні, коли не всі розмовляють однією мовою. Крім того, міжкультурна інтеграція, як відомо, складна; ось чому, коли німецька Hoescht і французька Rhône-Poulenc об'єдналися в 1998 році, щоб створити Aventis, п'яту за величиною фармацевтичну компанію в світі, нова фірма вибрала англійську як свою робочу мову замість французької чи німецької, щоб уникнути гри у фаворитів. Елемент брендування також може вступити в гру. У 1990-х відносно невідомий італійський виробник побутової техніки середнього розміру Merloni перейняв англійську мову, щоб підвищити свій міжнародний імідж, що дало йому перевагу при придбанні російських і британських компаній [11].

За прогнозами вчених, до 2050 року чисельність носіїв англійської мови зросте до 2 млрд осіб. Тому знання англійської мови має важливе значення для власників бізнесу, що прагнуть розширити діяльність на міжнародному ринку [12].

Друге місце займає так звана мова «мандарин», або офіційна китайська (путунхуа). Цією мовою ведеться офіційна документація, листування та навчання в материковій частині Китаю. Також мандаринський діалект використовують у спілкуванні та вирішенні ділових питань в Сінгапурі та на Тайвані. У Малайзії вона хоч і не є офіційною мовою, але використовується через велику кількість мігрантів. За прогнозами експертів, до 2050 року китайська економіка, завдяки міжнародним торговельним зв'язкам, транскордонним угодам і науковим досягненням, може стати найбільшою у світі з обсягом ВВП у розмірі 20% від світового [12].

Третє місце за французькою мовою, адже це офіційна мова 32 держав, якою володіє нині 321 млн осіб. Відомо, що близько 132 млн осіб вивчають французьку мову або навчаються нею.

Далі іде іспанська мова. Найбільшою за населенням іспаномовною країною світу є Мексика (понад 120 млн жителів), а за

територією – Аргентина. Іспанська є офіційною мовою в понад 20 країнах світу. Фактично в США носіїв іспанської мови мешкає більше, ніж в Іспанії, а в американських навчальних закладах іспанська мова є другою за популярністю серед мов після англійської (її обирають як другу для вивчення близько 60% студентів). Індекс людського розвитку оцінює іспанську мову як другу за важливістю після англійської. До того ж, більшість користувачів використовує її на веб-сайтах, тому за поширеністю в Інтернеті це третя мова комунікації [12].

Наступною за пріоритетністю для ведення бізнесу є португальська мова. Понад 80% носіїв мешкають в Бразилії, яка раніше була колонією Португалії. Завдяки швидкому зростанню економіки, Бразилія є важливим бізнес-центром в Латинській Америці.

Японська мова не представлена в рейтингах найпоширеніших мов світу за чисельністю носіїв, бо нею розмовляють близько 128 млн людей, переважно мешканці Японії. Але вона посідає вагомe місце в рейтингу мов для ведення міжнародного бізнесу, адже економіка Японії вважається однією з найстабільніших у світі та має значний вплив на міжнародну торгівлю, маючи провідних гравців у багатьох секторах – фінансовому, високотехнологічному, автомобільному та фармацевтичному [12].

Німецька мова, яка є державною в Німеччині, Бельгії, Австрії, Ліхтенштейні, Швейцарії, Люксембурзі, теж визнана пріоритетною мовою для вивчення і подальшого використання в бізнесі, адже Німеччина має одну з найбільших економік у світі та визнана найкращою країною для ведення бізнесу.

Щодо гінді, нині ця мова входить у п'ятірку найпоширеніших мов світу. Це одна з двох державних мов Індії (разом з англійською). На гінді також розмовляють мільйони мешканців Пакистану та мігранти з Індії, що проживають в Африці, на Карибах, Фіджі, Маврикії, в Малайзії та Індонезії.

У переліку перспективних мов для ведення бізнесу наступною є італійська, якою розмовляють понад 70 млн осіб в Італії, Ватикані, Сан-Марино, Швейцарії. До того ж вона є другою офіційною мовою в деяких регіонах Хорватії та Словенії. Італія, як відомо, має другу економіку в Європі за величиною виробництва та третю – в Єврозоні. Завдяки сильним латинським корінням вона пов'язана з такими іншими важливими бізнес-мовами, як іспанська, португальська та французька.

Останньою мовою, яка має велике значення для розвитку міжнародного ринку, є арабська, яка налічує понад 300 млн носіїв і займає шосте місце серед найпоширеніших мов світу. Це робить її перспективним інструментом для покращення та розвитку міжнародних ділових відносин. Британська Рада оцінює арабську як четверту за важливістю «мову майбутнього» [12].

Варто зауважити, що прийняти глобальну мовну політику не легко, і у компанії незмінно виникають проблеми на цьому шляху. Ці радикальні зміни, майже напевно, зустрічають опір співробітників. Багато з них можуть відчувати себе в невідповідному становищі, якщо їхній рівень англійської чи іншої іноземної мови недостатній, порівняно з іншими колегами, може постраждати продуктивність, а також стати на заваді національна гордість. Але, щоб вижити й процвітати в глобальній економіці, компанії повинні подолати мовні бар'єри.

Отже, володіння різними мовами стає ключовим фактором міжнародного бізнесу через зростаючу глобалізацію та пов'язані з нею потреби в міжнародній комунікації.

Взаємозв'язок іншомовної компетентності та міжнародного співробітництва наведено на рис. 2.

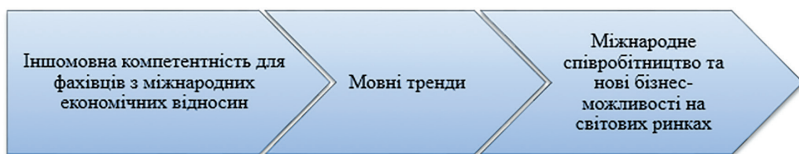


Рис. 2. Взаємозв'язок іншомовної компетентності та міжнародного співробітництва

Джерело: складено авторами

Володіння іноземними мовами дає численні переваги компаніям, що працюють на глобальному ринку, дозволяючи їм скористатися новими можливостями, налагодити глибші стосунки та отримати конкурентну перевагу. В таблиці 2 наведено ключові переваги та можливості, що пов'язані з ефективним спілкуванням іноземними мовами.

Таким чином, комунікативна компетентність іноземними мовами пропонує безліч переваг для бізнесу, який прагне про-

цвітати на глобальному ринку. Від розширення охоплення ринку та підвищення рівня залучення клієнтів до побудови міцних відносин і отримання конкурентних переваг – ефективна комунікація декількома мовами має важливе значення для відкриття нових можливостей і досягнення успіху на міжнародній арені. Інвестуючи в мовну підготовку та розвиток міжкультурної компетенції, компанії можуть позиціонувати себе для зростання, інновацій та сталого розвитку у все більш взаємопов'язаному світі.

Таблиця 2. Бізнес-можливості, що надає іншомовна комунікативна компетентність у сфері міжнародного співробітництва

Перевага	Характеристика
Розширення охоплення ринку	Спілкуючись мовою своєї цільової аудиторії, бізнес може ефективно взаємодіяти з клієнтами на нових ринках, підвищити впізнаваність бренду та вийти на раніше невикористані сегменти споживачів. Це дозволяє компаніям відкривати нові потоки доходів і стимулювати зростання бізнесу на міжнародних ринках.
Посилення взаємодії з клієнтами	Володіння іноземними мовами дозволяє компаніям встановлювати стійкі зв'язки з клієнтами, звертаючись безпосередньо до їхніх потреб, вподобань та прагнень їхньою рідною мовою. Це сприяє зміцненню відносин з клієнтами, формуванню довіри та лояльності, а також підвищенню рівня задоволеності та утримання клієнтів. Крім того, ефективна комунікація місцевою мовою дозволяє компаніям надавати персоналізовану підтримку, оперативно реагувати на запити та проблеми, а також забезпечувати клієнтський досвід.
Покращення ділових відносин	У глобальному бізнес-середовищі ефективна комунікація має важливе значення для побудови та підтримки міцних відносин з партнерами, постачальниками, дистриб'юторами та іншими зацікавленими сторонами. Компетентність у спілкуванні іноземними мовами полегшує взаємодію, сприяє взаєморозумінню, зміцнює довіру та співпрацю між діловими партнерами. Демонструючи повагу до мови та культури своїх партнерів, бізнес може розвивати довготривалі та взаємовигідні відносини, які сприяють успіху в бізнесі.

Закінчення таблиці 2

Перевага	Характеристика
Конкурентна перевага	На сьогоднішньому конкурентному ринку іншомовна комунікативна компетентність може слугувати потужним диференціатором для бізнесу, який прагне знайти свою нішу на ринку. Компанії, які інвестують у вивчення іноземних мов, отримують конкурентну перевагу завдяки доступу до нових ринків, ефективнішому реагуванню на потреби клієнтів та використанню можливостей, які їхні одномовні конкуренти можуть прогавити. Крім того, володіння іноземними мовами зміцнює репутацію компанії як глобальної та культурно обізнаної організації, залучаючи найкращі таланти, партнерів та клієнтів.
Фасилітація переговорів та укладання угод	Ефективне спілкування іноземними мовами має важливе значення для успішних переговорів та укладання угод у міжнародному бізнесі. Розмовляючи мовою своїх партнерів, бізнес може налагодити взаєморозуміння, встановити довіру та легше вести складні переговори. Знання мови дозволяє учасникам переговорів розуміти тонкощі, нюанси та культурні особливості, що дає їм змогу досягти взаємовигідних домовленостей та подолати потенційні бар'єри на шляху до співпраці.
Покращений доступ до світового досвіду	Компанії з багатомовними працівниками можуть використовувати їхні мовні навички для отримання доступу до спеціалізованих знань та створення інклюзивнішого та динамічнішого робочого середовища. Крім того, володіння мовами дозволяє компаніям співпрацювати з міжнародними консультантами, радниками та експертами, які можуть надати цінну інформацію та рекомендації щодо глобальних ринків і тенденцій.

Джерело: складено авторами

Висновки та пропозиції. Отже, у сучасному взаємопов'язаному світі іншомовна компетентність відіграє вирішальну роль щодо успіху бізнесу, який працює на глобальному рівні. Оскільки організації орієнтуються в різноманітних мовних і культурних середовищах, здатність ефективно спілкуватися через кордони і культури має першорядне значення. Іншомовна компетентність – це не просто питання володіння мовою, це сприяння культурному розумінню, побудова міцних відносин і відкриття нових можливостей для зростання та інновацій.

Інвестуючи в мовні навчальні програми, ініціативи з міжкультурної комунікації та цифрові комунікаційні інструменти, бізнес може забезпечити своїх співробітників навичками та знаннями, необхідними для процвітання на глобальному ринку. Іншомовна комунікативна компетентність дозволяє організаціям розширювати своє охоплення ринку, взаємодіяти з різними зацікавленими сторонами, а також будувати довіру та авторитет на міжнародних ринках. Крім того, вона сприяє співпраці, інноваціям і творчості, полегшуючи конструктивну взаємодію та обмін ідеями, незважаючи на мовні та культурні кордони.

Оволодіваючи іншомовною компетенцією, компанії можуть використовувати силу різноманітності та інклюзивності для досягнення успіху в бізнесі. Багатомовні та мультикультурні команди привносять унікальні перспективи, ідеї та досвід, що дозволяє організаціям вирішувати складні завдання, адаптуватися до мінливої динаміки ринку та випереджати конкурентів. Крім того, іншомовна компетентність сприяє розвитку культури поваги, емпатії та взаєморозуміння, закладаючи основу для міцних і довготривалих відносин з клієнтами, партнерами та співробітниками по всьому світу.

У майбутньому важливість іншомовної компетенції в глобальному діловому спілкуванні тільки зростатиме. На все більш взаємопов'язаному та конкурентному ринку, організації, які надають пріоритет іншомовній компетентності, матимуть кращі позиції для того, щоб орієнтуватися в мовних та культурних складнощах, використовувати нові можливості та досягати сталого зростання й успіху. Сприймавши іншомовну компетентність як стратегічний імператив, компанії можуть повністю розкрити свій потенціал і процвітати в динамічному та різноманітному світі глобального бізнесу.

© **Шевчук В.О., Ковбатюк М.В., Бегака Д.А., 2024**

ЛІТЕРАТУРА

1. Задунайська Ю. Формування іншомовної комунікативної компетентності у вищих навчальних закладах педагогічного профілю. URL: <https://pedagogy.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F-3.pdf> (дата звернення: 22.02.2024).

2. Іовенко О., Нічка І. Іншомовна компетентність студентів факультетів міжнародних відносин: основні складові та їхнє поетапне засвоєння. *Вісник Львівського університету. Серія «Міжнародні відносини»*. 2013. Вип. 32. С. 228 – 233.

3. Іовенко О.С., Нічка І.Р. Специфіка формування іншомовної компетентності у майбутніх фахівців з міжнародних відносин. URL: https://contact.com/2012edu/tom1/29_lovenko.htm (дата звернення: 22.02.2024).

4. Павелків К. Іншомовна комунікативна компетентність майбутніх фахівців соціальної сфери: структура та зміст. *Інноватика у вихованні*. 2019. Вип. 9. DOI: <https://doi.org/10.35619/iiv.v0i9.126>.

5. Подоляк М.В. Аналіз поняття іншомовна професійна комунікативна компетентність у вітчизняному та зарубіжному науковому просторі. *Академічні студії. Серія «Педагогіка»*. 2022. Вип. 4. С. 36 – 44. DOI: <https://doi.org/10.52726/as.pedagogy/2022.4.6>.

6. Чорнобай В.Г. Іншомовна комунікативна компетентність для сучасного майбутнього фахівця. *Сучасні досягнення вітчизняних вчених у галузі педагогічних та психологічних наук: матеріали Міжнародного науково-практичного конференції*. (Київ. 5 – 6 берез. 2021 р.). Київ: ГО «Київська наукова організація педагогіки та психології». С. 95 – 97. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/4984> (дата звернення: 22.02.2024).

7. Юхно Н.В. Суть та структура іншомовної комунікативної компетентності фахівців. *Наукові записки кафедри педагогіки*. 2022. Вип. 51. С. 113 – 119. <https://doi.org/10.26565/2074-8167-2022-51-13>.

8. Шевчук В.О. Роль іншомовної компетентності у міжнародному бізнесі. Нова парадигма економічної освіти у контексті інноваційної моделі розвитку вітчизняної освіти: *Збірник наукових праць V Міжнародної науково-практичної конференції*. 30 листопада 2023 р. Київ: Вид-во УДУ імені Михайла Драгоманова. 2024. С. 64 – 68.

9. 11 найпоширеніших мов у світі. URL: <https://sky-lingua.com/ua/12-naypooshirenishih-mov-u-sviti/> (дата звернення: 25.02.2024).

10. The 100 Most-Spoken Languages in the World. URL: <https://word.tips/100-most-spoken-languages/> (дата звернення: 25.02.2024).

11. Neeley T. Global Business Speaks English. URL: <https://hbr.org/2012/05/global-business-speaks-english> (дата звернення: 25.02.2024).

12. Як іноземні мови допоможуть у розвитку міжнародного бізнесу. Мовні тренди 2022 – 2023. URL: <https://ua-retail.com/2022/11/yak-inozemni-movi-dopomozhut-u-rozvitku-mizhnarodnogo-biznesu-movni-trendi-2022-2023/> (дата звернення: 25.02.2024).

REFERENCES

1. Zadunaiska Yu. Formuvannia inshomovnoi komunikatyvnoi kompetentnosti u vyshchych navchalnykh zakladakh pedahohichnoho profilii [Formation of foreign language communicative competence in higher educational institutions of the pedagogical profile]. Available at: <https://ped-agogy.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F-3.pdf> (accessed 22.02.2024) (in Ukrainian).
2. Iovenko O., Nychka I. (2013). Inshomovna kompetentnist studentiv fakultetiv mizhnarodnykh vidnosyn: osnovni skladovi ta yikhnie poietapne zasvoiennia [Foreign language competence of students of international relations faculties: main components and their step-by-step acquisition]. *Visnyk Lvivskoho universytetu*. No. 32. Pp. 228 – 233 (in Ukrainian).
3. Iovenko O.S., Nychka I.R. Spetsyfika formuvannia inshomovnoi kompetentnosti u maibutnykh fakhivtsiv z mizhnarodnykh vidnosyn [The specifics of the formation of foreign language competence in future specialists in international relations]. Available at: https://confcontact.com/2012edu/tom1/29_lovenko.htm (accessed 22.02.2024) (in Ukrainian).
4. Pavelkiv K. (2019). Inshomovna komunikatyvna kompetentnist maibutnykh fakhivtsiv sotsialnoi sfery: struktura ta zmist [Interlingual communicative competence of future specialists in the social sphere: structure and content]. *Innovatyka u vykhovanni*. No. 9. DOI: <https://doi.org/10.35619/iuu.v0i9.126> (in Ukrainian)
5. Podoliak M.V. (2022). Analiz poniattia inshomovna profesiina komunikatyvna kompetentnist u vitczyznianomu ta zarubizhnomu naukovomu prostori [Analysis of the concept of foreign language professional communicative competence in the domestic and foreign scientific space]. *Akademichni studii*. No. 4. Pp. 36 – 44. DOI: <https://doi.org/10.52726/as.pedagog/2022.4.6> (in Ukrainian).
6. Chornobai V.H. (2021). Inshomovna komunikatyvna kompetentnist dlia suchasnoho maibutnoho fakhivtsia [Foreign language communicative competence for the modern future specialist]. Proceedings of the *Suchasni dosiahnennia vitczyznianykh vchenykh u haluzi pedahohichnykh ta psykhohichnykh nauk (Kyiv, March 5-6, 2021)*. Kyiv: HO «Kyivska nauk. orhanizatsiia pedahohiky ta psykhohihii». Pp. 95 – 97. Available at: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/4984> (accessed 22.02.2024). (in Ukrainian).
7. Iukhno N.V. (2022). Sut ta struktura inshomovnoi komunikatyvnoi kompetentnosti fakhivtsiv [The essence and structure of foreign language communicative competence of specialists]. *Naukovi zapysky kafedry*

pedagogiky. No. 51. Pp. 113 – 119. <https://doi.org/10.26565/2074-8167-2022-51-13> (in Ukrainian).

8. Shevchuk V.O. (2023). Rol inshomovnoi kompetentnosti u mizhnarodnomu biznesi [The role of foreign language competence in international business]. Proceedings of the *Nova paradyhma ekonomichnoi osvity u konteksti innovatsiinoi modeli rozvytku vitchyznianoï osvity (Kyiv, November 30, 2023)*. Kyiv: Vyd-vo UDU imeni Mykhaila Drahomanova. Pp. 64 – 68 (in Ukrainian).

9. 11 naiposhyrenishykh mov u sviti [11 most common languages in the world]. Available at: <https://sky-lingua.com/ua/12-nayposhirenishih-mov-u-sviti/> (accessed 25.02.2024).

10. The 100 Most-Spoken Languages in the World. Available at: <https://word.tips/100-most-spoken-languages/> (accessed 25.02.2024).

11. Neeley T. Global Business Speaks English. Available at: <https://hbr.org/2012/05/global-business-speaks-english> (accessed 25.02.2024).

12. Iak inozemni movy dopomozhut u rozvytku mizhnarodnoho biznesu. Movni trendy 2022-2023 [How foreign languages will help in the development of international business. Language trends 2022-2023]. Available at: <https://ua-retail.com/2022/11/yak-inozemni-movi-dopomozhut-u-rozvitku-mizhnarodnogo-biznesu-movni-trendi-2022-2023/> (accessed 25.02.2024).

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 01.03.2024

УДК 005.1:339

JEL F23, M19, O11

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-1-6>

Іванна Іванівна СТІЛОК,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки,
Державний університет інфраструктури та технологій
ORCID ID: [0000-0002-4689-2839](https://orcid.org/0000-0002-4689-2839)

Ростислав Олегович ЦИБКО,

аспірант кафедри теоретичної та прикладної економіки,
Державний університет інфраструктури та технологій

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасні тенденції розвитку теоретичних засад комунікаційного менеджменту міжнародних підприємств свідчать про значні зміни та трансформації у цій сфері. З одного боку, усталені принципи, такі як прозорість, чіткість та повага, залишаються важливими для формування ефективних комунікаційних стратегій. З іншого боку, нові фактори, такі як цифрова трансформація, міжкультурна динаміка та етичні міркування вимагають постійної адаптації та інновацій. Глобалізація створила складний ландшафт міжнародних ринків, кожен з яких має свої культурні особливості та комунікаційні вподобання.

У статті окреслено ключові аспекти ефективного комунікаційного менеджменту в міжнародному бізнесі, серед яких створення спільної платформи для обміну інформацією, впровадження стандартів і чітких каналів комунікації, зворотний зв'язок з усіма зацікавленими сторонами та управління знаннями. Також висвітлюється роль комунікаційного менеджменту в мінімізації ризиків та підвищенні конкурентоспроможності компанії.

Досліджено, що управління комунікаціями міжнародних підприємств не статичний, а динамічний процес розвитку принципів, нових технологій та етичних положень, які постійно змінюються. Опанувавши цей складний процес, міжнародні підприємства можуть розкрити весь потенціал комунікації, налагодити зв'язок із зацікавленими сторонами, незважаючи на кордони та культури, і забезпечити своє місце у глобально взаємопов'язаному майбутньому.

Ключові слова: управління комунікаціями підприємства, комунікаційний менеджмент, міжнародні підприємства, міжкультурна комунікація.

Ivanna STRILOK,

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

Rostislav TSYBKO,

Postgraduate,
State University of Infrastructure and Technologies

THEORETICAL FOUNDATIONS OF COMMUNICATION MANAGEMENT OF INTERNATIONAL ENTERPRISES

Current trends in the development of the theoretical foundations of communication management of international enterprises indicate significant changes and transformations in this area. On the one hand, well-established principles such as transparency, clarity and respect remain important for effective communication strategies. On the other hand, new factors, such as digital transformation, intercultural dynamics and ethical considerations, require constant adaptation and innovation. Globalisation has created a complex landscape of international markets, each with its own cultural characteristics and communication preferences. Multilingualism, cultural sensitivity and cross-border collaboration are no longer optional skills, but critical tools for navigating this complex landscape.

The article outlines the key aspects of effective communication management in international business, including the creation of a common platform for information exchange, implementation of standards and clear communication channels, feedback from all stakeholders and knowledge management. The article also highlights the role of communication management in minimising risks and increasing the company's competitiveness.

Core functions such as information, coordination, motivation and control, as well as intercultural aspects, technological innovation and conflict management are considered to be important components of

effective communication management. In addition, it is noted that the successful performance of communication management functions also includes management of intercultural interactions, content localisation, crisis communications, brand support and marketing communications. The article emphasises the need to take into account factors such as intercultural differences, diversity of stakeholders and globalisation in order to achieve successful results in the field of communication management of international enterprises.

The article proves that communication management of international enterprises is not a static but a dynamic process of development of principles, new technologies and ethical considerations that are constantly changing. By mastering this complex process, international enterprises can unleash the full potential of communication, connect with stakeholders across borders and cultures, and secure their place in a globally interconnected future.

Keywords: enterprise communications management, communication management, international enterprises, intercultural communication.

Постановка проблеми. У сучасному світі, де глобалізація та технологічні зрушення визначають економічний ландшафт, комунікації в міжнародних підприємствах стають ключовим фактором успіху та стійкості. Управління комунікаціями в міжнародних компаніях розглядається як складний і багатогранний процес, що поєднує в собі елементи культурного розмаїття та індивідуальних особливостей. У цьому контексті важливо розуміти не лише технічні аспекти комунікаційних технологій, але й психологічні, соціокультурні та стратегічні виміри, які визначають успіх взаємодії між різними країнами та бізнес-середовищами. Актуальним є дослідження ключових теоретичних аспектів управління комунікаціями на міжнародних підприємствах, розкриваючи їх роль у вирішенні проблем, пов'язаних з ефективністю взаємодії, збереженням корпоративної ідентичності та досягненням стратегічних цілей у глобальному бізнес-середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останніми роками спостерігається активний розвиток досліджень у сфері комунікаційного менеджменту, зокрема міжнародних підприємств. Це пов'язано з факторами: зростанням глобалізації бізнесу, розвитком інформаційних технологій, зміною ролі комунікацій у бізнесі. Підприємства все частіше працюють на глобальних ринках, що вимагає

від них ефективної комунікації з різними стейкхолдерами в різних країнах. Інтернет та соціальні мережі відкривають нові можливості для комунікації міжнародного бізнесу. Комунікації все частіше розглядаються як стратегічний ресурс, який може бути використаний для досягнення конкурентних переваг.

Загальними тенденціями та напрямками, які часто розглядаються в дослідженнях, є вплив культурних відмінностей на комунікаційні практики міжнародних підприємств [1], [2], сучасних технологій на ефективність комунікації в міжнародних підприємствах [3], аналіз стратегічних підходів до управління комунікаціями підприємства [4], [5].

Метою статті є послідовний аналіз теоретичних аспектів, значення, функцій та принципів комунікаційного менеджменту в контексті глобального бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Термін «комунікаційний менеджмент» означає професійну діяльність, спрямовану на досягнення ефективної взаємодії як всередині підприємства, так і між підприємством та його зовнішнім середовищем. Ця систематична і цілеспрямована діяльність містить використання різних прийомів, методів, процедур і технологій для забезпечення ефективної інформаційної та емоційної взаємодії між різними спільнотами та окремими людьми [6].

Комунікаційний менеджмент визначається як система управління інформаційно-комунікаційною сферою суспільства, що базується на використанні різних форм, методів і технологій правового, економічного, соціального, гуманітарного та політичного менеджменту, а також маркетингу [7].

Роль комунікаційного менеджменту полягає, насамперед, в інформаційній підтримці реалізації всіх аспектів і форм системи управління. Інформація є основним ресурсом управління, а комунікація – основною технологією. Без належної комунікації весь процес управління стає практично неможливим [8].

Поглибивши розуміння суті комунікаційного менеджменту, варто перейти до його викликів та аспектів у міжнародному бізнесі.

Сутність комунікаційного менеджменту міжнародних підприємств полягає в системному підході до організації та управління ефективним обміном інформацією всередині компанії та взаємодії із зовнішнім середовищем. Враховуючи різноманітність культур, мов та економічних умов у міжнародному контексті, комунікацій-

ний менеджмент стає ключовим інструментом для досягнення гармонійної взаємодії між різними зацікавленими сторонами. Такий підхід передбачає розробку комунікаційних стратегій, які не лише враховують технічні аспекти передачі інформації, але й беруть до уваги культурні та соціальні особливості різних ринків і географічних регіонів. Важливо створити ефективні канали комунікації, що сприятимуть взаєморозумінню між командами, які працюють у різних частинах світу, та забезпечать донесення ключових стратегічних повідомлень як усередині компанії, так і за її межами.

Разом з тим, завдання комунікаційного менеджменту міжнародних підприємств полягає в постійній адаптації до змін у глобальному середовищі з урахуванням нових технологій, тенденцій і викликів, які виникають у світі бізнесу. Це допомагає зберегти корпоративну ідентичність, розвивати партнерські відносини та забезпечити успішну діяльність компанії на міжнародному ринку.

Значення комунікаційного менеджменту для міжнародних підприємств важко переоцінити (рис. 1). Ефективне управління комунікаціями передбачає, що всі підрозділи та дочірні компанії мають доступ до актуальної та достовірної інформації, необхідної їм для виконання своїх завдань. Це досягається за рахунок впровадження чітких каналів комунікації; створення стандартів комунікації; використання централізованих систем зберігання даних; регулярне оновлення інформації, а також зворотного зв'язку від усіх зацікавлених сторін (проведення опитувань, анкетувань, створення каналів для зворотного зв'язку, заохочення відкритої комунікації) та управління знаннями (створення платформи для обміну знаннями, проведення тренінгів та семінарів, заохочення наставництва).

Комунікаційний менеджмент забезпечує спільну платформу для обміну інформацією, документами та знаннями [9]. Це може бути внутрішній портал, система управління контентом, хмарні сховища.

Впровадження стандартів комунікації гарантує, що інформація буде зрозумілою та доступною для всіх. Створення загального глосарію термінів, розробка шаблонів документів, впровадження правил ділового етикету, єдиний інформаційний простір роблять інформацію доступною для всіх співробітників, незалежно від їхнього місцезнаходження, через використання хмарних технологій, створення мобільних додатків, переклад інформації на різні мови.

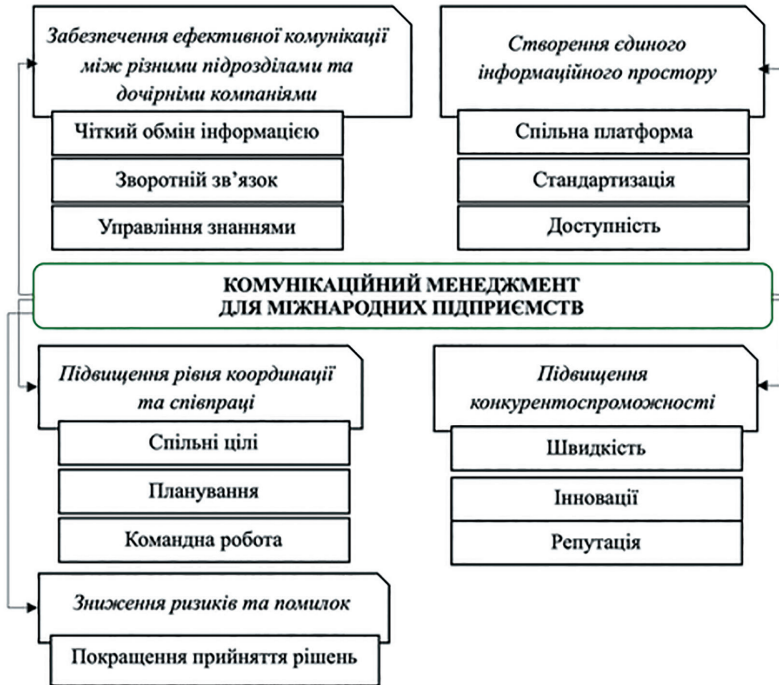


Рис. 1. Значення комунікаційного менеджменту для міжнародних підприємств

Джерело: складено авторами на основі [1, 8, 9, 10]

Комунікаційний менеджмент допомагає чітко сформулювати та донести до всіх співробітників спільні цілі та завдання. Це досягається за допомогою розробки чіткої стратегії (визначення цілей та завдань підприємства на короткострокову та довгострокову перспективу); каскадування цілей (розбиття загальних цілей на більш дрібні та конкретні цілі для кожного підрозділу та співробітника); створення системи зворотного зв'язку.

Ефективна система комунікацій дозволяє синхронізувати дії різних підрозділів та дочірніх компаній. Досягти цього можна завдяки розробці спільного плану дій, створення календаря подій та використання інструментів управління проектами.

Комунікаційний менеджмент сприяє командній роботі через формування команд з різних відділів для роботи над спільними

проектами, створення атмосфери, в якій працівникам комфортно спілкуватися один з одним і ділитися своїми знаннями, досвідом та застосування онлайн-інструментів для співпраці: використання онлайн-платформ для спілкування, обміну файлами та спільного редагування документів.

Комунікаційний менеджмент відіграє важливу роль в ідентифікації та мінімізації ризиків. Для досягнення цієї мети створюють системи раннього попередження, розробляють плани реагування та проводять тренінги для працівників з метою підвищення їхньої обізнаності про ризики.

Підвищення конкурентоспроможності компанії є важливою метою, яку можна досягти за допомогою ефективної комунікації: швидко реагувати на зміни ринку та потреби клієнтів, приймати оперативні рішення та вчасно впроваджувати стратегічні зміни. Послідовна та відкрита комунікація формує довіру та впізнаваність бренду, що робить компанію привабливою для клієнтів та інвесторів.

Враховуючи динаміку глобального середовища, функції комунікаційного менеджменту виходять далеко за межі простого обміну інформацією. Їх роль набагато ширша, адже допомагають створювати стратегічні взаємодії, управляти репутацією компанії на міжнародному рівні, охоплювати не лише внутрішні та зовнішні комунікації, а й міжкультурну, цифрову, невербальну комунікації, використовувати нові інструменти та методи.

Комунікаційний менеджмент міжнародних підприємств виконує такі функції:

1. *Інформаційна* функція забезпечує інформацією зацікавлені сторони підприємства. Інформація може стосуватися діяльності підприємства, її продуктів та послуг, перспектив розвитку, соціальної відповідальності тощо. Інформаційна функція дозволяє підприємствам підвищити свою прозорість, довіру та підтримку з боку стейкхолдерів.

2. *Координаційна* функція забезпечує узгоджену роботу різних підрозділів та дочірніх компаній міжнародного підприємства.

3. *Мотиваційна* функція комунікаційного менеджменту формує корпоративну культуру, залучає співробітників та мотивує їх щодо досягнення цілей.

4. Функція *контролю* дозволяє оцінити ефективність комунікаційної діяльності підприємства. Комунікаційний менеджмент

повинен бути спрямований на досягнення та оцінку конкретних цілей.

Функції комунікаційного менеджменту міжнародних підприємств тісно пов'язані між собою (рис. 2).



Рис. 2. Функції комунікаційного менеджменту міжнародного підприємства

Джерело: складено авторами на основі [9, 10]

Крім перерахованих вище функцій, комунікаційний менеджмент міжнародних підприємств також охоплює:

- управління міжкультурними комунікаціями, тобто врахування культурних відмінностей при спілкуванні з партнерами, клієнтами та співробітниками з інших країн;
- локалізація контенту, адаптація інформаційно-комунікаційних матеріалів для різних культурних і мовних середовищ;
- управління кризовими комунікаціями – розробка та реалізація плану дій на випадок кризових ситуацій, які можуть негативно вплинути на репутацію компанії;

- створення та підтримка бренду, просування позитивного іміджу компанії на міжнародному ринку;
- маркетингові комунікації: реклама та просування товарів і послуг компанії на міжнародних ринках.

Виконання функцій управління комунікаціями міжнародних підприємств вимагає від підприємства врахування деяких факторів, таких як: культурні особливості, різноманітність стейкхолдерів (взаємодія з широким колом зацікавлених сторін, включаючи клієнтів, партнерів, постачальників, працівників, інвесторів, громадськість та інших, тому компаніям необхідно розробляти комунікаційні стратегії, орієнтовані на конкретні групи стейкхолдерів); географічне розташування (різниця в часі, віддаленість, рівень розвитку інфраструктури); політична ситуація (ризики для ведення бізнесу та комунікацій, торговельні бар'єри, цензура); глобалізація (використання глобальних каналів комунікації) тощо. Ефективна реалізація функцій комунікативного менеджменту міжнародних підприємств сприяє досягненню їхніх цілей та підвищенню конкурентоспроможності.

Чимало дослідників вивчали принципи та етичні норми комунікаційного менеджменту[11], які визначені для забезпечення ефективної та відповідальної побудови репутації компанії та підтримки довіри:

- Принцип відкритості та прозорості у взаємодії зі стейкхолдерами.
- Принцип довіри – впевненість працівників та зацікавлених сторін в правдивості та цілісності інформації.
- Принцип адаптивності – гнучкість та адаптивність до змін (культурних, технологічних, соціальних) у середовищі.
- Принцип відповідальності – дотримання етичних норм і принципів, уникнення поширення неправдивої інформації.
- Повага до усіх стейкхолдерів.
- Конфіденційність та приватність даних.

Наведені принципи та етичні норми комунікаційного менеджменту міжнародних підприємств формують невід'ємну основу для ефективного ведення бізнесу в глобальному контексті, сприяють високому рівню взаєморозуміння, довіри та продуктивній взаємодії між міжнародним підприємством та його стейкхолдерами.

Висновки та пропозиції. Таким чином, глибока теоретична база в галузі комунікаційного менеджменту є незамінною для міжнародних підприємств, які прагнуть досягти стійкого розвитку та досягнення мети. Використовуючи різноманітні підходи, слідкуючи за технологічним прогресом та надаючи пріоритет адаптивності, підприємства можуть орієнтуватися в складнощах міжнародної комунікації та розвивати глобальну присутність, яка буде одночасно ефективною та культурно чутливою. Інтеграція комунікаційних технологій та розуміння комунікаційних процесів в організаційному контексті є ключовими компонентами ефективного управління комунікаціями. Міжнародні підприємства повинні застосовувати стратегічний підхід до комунікації, беручи до уваги інтереси як внутрішніх, так і зовнішніх зацікавлених сторін, щоб створити згуртовану та єдину корпоративну ідентичність, яка виходить за межі кордонів.

© **Стрілок І. І., Цибко Р.О., 2024**

ЛІТЕРАТУРА

1. Петрушенко Ю.М., Кіріл'єва А.В., Тулякова А.О. Дослідження крос-культурних відмінностей як одного з факторів впливу на ведення міжнародного бізнесу. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. №4. 2021. С. 116 — 121. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2021.4-14>.
2. Подра О.П., Лиса Д.С. Особливості врегулювання крос-культурних конфліктів в процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. №2(9). 2023. С. 94 — 103. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.094>.
3. Гронь О.В., Сатушева К.В. Сучасні технології комунікацій в міжнародному бізнесі. *Моделювання регіональної економіки*. Вип. 2(34). 2019. С. 86 — 96. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/26113/1/Грон_Сатушева_2019_2%2834%29.pdf (дата звернення: 24.01.2024).
4. Романенко О.О. Концептуальний базис стратегічного управління комунікаціями підприємства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Випуск 1-1(44). 2018. С. 166 — 171. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2018/44_1_2018/36.pdf (дата звернення: 24.01.2024).
5. Чередниченко В.В. Комунікативний менеджмент в стратегії розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. Випуск № 42. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-89>

6. Маковецька І.М., Югов В.Ю. Комунікаційний менеджмент на підприємстві. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №2(36). 2021. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.023338>.

7. Любченко Н. Л. Система комунікаційного менеджменту підприємства. *Інноваційна економіка*. 2013. № 10. С. 40 – 45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_10_8. (дата звернення: 24.01.2024).

8. Лозовський О.М., Заяц О.М. Управління комунікаційним процесом на підприємстві. *Specialized and multidisciplinary scientific researches*. Vol.1. 2020. С.133 – 137. DOI 10.36074/11.12.2020.v1.43.

9. Szkudlarek B., Osland J., Nardon L., Zander L. Communication and culture in international business. *Journal of World Business*. Vol. 55. Issue 6. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101126>.

10. Гринчак Н. А., Булах Т. М., Іващенко О. А. Ефективний комунікаційний менеджмент як чинник розвитку сучасних міжнародних компаній. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. пр.* 2021. № 3 – 4. С. 72 – 79. DOI: <https://doi.org/10.31767/nasoa.3-4-2021.08>.

11. Григораш В.В. Концептуальні засади комунікативного менеджменту. *Науково-методичний журнал «Управління школою»*. № 22 – 24. 2020. С. 43 – 54. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d8cbdea-a841-498a-92b7-a5971b18c8a8/content> (дата звернення: 24.01.2024).

REFERENCES

1. Petrusenko Y.M., Kirilieva A.V., Tuljakova A.O. (2021). Study of cross-cultural differences as one of the factors influence on doingt of international business. *Visnyk of Sumy State University*. No. 4. Pp. 116 – 121. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2021.4-14> [in Ukrainian].

2. Podra O.P., Lysa D.S. (2023). Peculiarities of cross-cultural conflicts solving in the process of foreign economic activity implementation. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. No. 2. Pp. 94 – 103. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.094> [in Ukrainian].

3. Gron O.V., Satusheva K.V. (2019). Modern technologies of communication in international business. *Modelling of the regional economy*. Issue 2 (34). Pp. 86–96. Available at: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/26113/1/Грон_Сатушева_2019_2%2834%29.pdf (accessed 24.01.2024) [in Ukrainian].

4. Romanenko O.O. (2018). Conceptual basis of strategic management of enterprise communications. *Scientific and production journal «Business*

Navigator». Issue 1-1 (44). Pp. 166 – 171. Available at: http://business-navigator.ks.ua/journals/2018/44_1_2018/36.pdf (accessed 24.01.2024) [in Ukrainian].

5. Cherednichenko V.V. (2022). Communicative management in the strategy of enterprise development. *Economy and society*. Issue No. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-89> [in Ukrainian].

6. Makovetska I.M., Yugov V.Y. (2021). Communication management in enterprise development srategy. *Economics. Management. Business*. No. 2(36). Pp. 32 – 36. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.023338> [in Ukrainian].

7. Liubchenko N. L. (2013). The system of communication management of the enterprise. *Innovative economy*. 10. Pp. 40 – 45. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_10_8. (accessed 24.01.2024) [in Ukrainian].

8. Lozovskiy O.M., Zayats O.M. (2020). Management of the communication process at the enterprise. *Specialized and multidisciplinary scientific researches*. Vol. 1. Pp. 133 – 137. DOI: 10.36074/11.12.2020.v1.43 [in Ukrainian].

9. Szkudlarek B., Osland J., Nardon L., Zander L. (2020). Communication and culture in international business. *Journal of World Business*. Vol. 55. Issue 6. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101126>.

10. Hrynychak N. A., Bulakh T. M., Ivashchenko O. A. (2021). Effective communication management as a factor in the development of modern international companies. *Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Audit: a collection of scientific papers*. No. 3 – 4. Pp. 72 – 79. DOI: <https://doi.org/10.31767/nasoa.3-4-2021.08> (accessed 24.01.2024). [in Ukrainian].

11. Hryhorash V.V. (2020). Conceptual foundations of communication management. *Scientific and methodological journal «School management»*. No. 22. Pp. 43 – 54. Available at: <https://dSPACE.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d8cbdeaa-a841-498a-92b7-a5971b18c8a8/content> (accessed 24.01.2024) [in Ukrainian].

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 26.01.2024

УДК 658.5

JEL M15

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-1-7>

Володимир Володимирович ШЕВЧЕНКО,

здобувач ступеня PhD за спеціальністю 073 - Менеджмент,

ПВНЗ «Європейський Університет»

ORCID ID: 0009-0008-5142-5208

ХМАРНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА AGILE-ПІДХІД ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОГРАМНИХ ПРОДУКТІВ

Сфера інформаційних технологій постійно еволюціонує, а швидкість змін посилює конкурентний тиск на підприємства. Ефективний інноваційний менеджмент, хмарні технології та Agile-підхід є потужними інструментами, які дозволяють забезпечити швидкий цикл розробки, гнучкість та впровадження змін у програмні продукти. Вивчення їхнього впливу на ефективність інноваційного менеджменту стає надзвичайно важливим для компаній, що прагнуть залишатися конкурентоспроможними.

Метою статті є розгляд та дослідження зв'язку між використанням хмарних технологій, Agile-підходу та ефективністю інноваційного менеджменту програмних продуктів з метою розробки рекомендацій для практичного впровадження цих інструментів у покращення процесів розробки та впровадження програмних продуктів.

Хмарні технології надають можливості для збільшення масштабованості, доступності та ефективності розробки програмних продуктів. Використання хмарних платформ та сервісів дозволяє розробникам швидше створювати, тестувати та впроваджувати продукти, а також знижувати витрати на інфраструктуру та сервісне обслуговування. Agile-підхід з фокусуванням на ітераційному розробленні, співпраці та гнучкому реагуванні на зміни сприяє прискоренню досягнення вищої результативності та забезпеченню більшої відповідності до потреб користувачів. Наявність ефективних стратегій інноваційного менеджменту актуалізує необхідність оптимізації сучасного інформаційного середовища.

Наразі констатується відсутність фундаментальних досліджень, що розглядають конкретний вплив хмарних технологій та Agile-підходу на ефективність інноваційного менеджменту програмних продуктів, що потребує поглиблення наукових досліджень та активізації їх комерціалізації, тому проведення детального аналізу може зробити вагомий внесок у розвиток наукової бази та здійснення практичних рекомендацій.

Ключові слова: хмарні технології, Agile-підхід, інноваційний менеджмент, програмні продукти, ефективність розробки, методології розробки, інформаційні технології.

Volodymyr SHEVCHENKO,
PhD Candidate in Management,
PHEE «European University»

CLOUD TECHNOLOGIES AND AGILE APPROACH AS TOOLS TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF SOFTWARE INNOVATION MANAGEMENT

The industry of information technology is constantly evolving, and the rapid pace of change is increasing competitive pressure on businesses. Effective innovation management, cloud technologies, and Agile approach are powerful tools that allow for a fast development cycle, flexibility, and implementation of changes in software products. Studying their impact on the effectiveness of innovation management is becoming extremely important for companies seeking to remain competitive.

The purpose of the article is to review and study the relationship between the use of cloud technologies, the Agile approach, and the effectiveness of software product innovation management with a view to developing recommendations for the practical implementation of these tools in improving the processes of software product development and implementation.

Cloud technologies provide opportunities to increase the scalability, accessibility, and efficiency of software development. The use of cloud platforms and services allows developers to create, test, and deploy products faster, as well as reduce infrastructure and maintenance costs. An Agile approach with a focus on iterative development, collaboration, and flexible response to changes helps to accelerate the achievement of

higher performance and ensure greater alignment with user needs. The availability of effective innovation management strategies actualizes the need to optimize the modern information environment.

Currently, there is a lack of fundamental research that considers the specific impact of cloud technologies and the Agile approach on the effectiveness of innovative management of software products, which requires in-depth scientific research and intensifying their commercialization, so a detailed analysis in this area can make a significant contribution to the development of the scientific base and the implementation of practical recommendations.

Keywords: cloud technologies, Agile approach, innovation management, software product, development efficiency, development methodologies, Information Technology.

Постановка проблеми. У сучасному ІТ-середовищі, де інновації та швидкість розробки програмного продукту мають критичне значення, виникає необхідність в усвідомленні значущості та оцінці впливу хмарних технологій та Agile-підходу на процеси розробки та впровадження програмних продуктів. У даній площині існують невирішені питання та невизначеності щодо гіпотетичного впливу цих двох підходів на ефективність інноваційного менеджменту та економічну результативність проєктів. Проблема також полягає у необхідності розкриття оптимальних практик використання хмарних технологій та Agile-підходу для досягнення найкращих результатів в розробці програмного забезпечення та інноваціях – насамперед, за рахунок впровадження та інтеграції хмарних технологій та Agile-підходу в процес розробки програмного продукту для досягнення максимальної ефективності інноваційного менеджменту та економічної вигоди для міжнародних ІТ-компаній.

Метою статті є вивчення та аналіз впливу хмарних технологій та Agile-підходу на ефективність інноваційного менеджменту програмних продуктів для вдосконалення методики їх розробки, впровадження та управління. Досягнення поставленої мети базувалося на використанні методів аналізу та синтезу і теоретичного узагальнення.

Об'єктом дослідження виступають програмні продукти і процеси, що пов'язані з їх розробкою, впровадженням та управлінням, з фокусом на використанні хмарних технологій та

Agile-підходу з метою забезпечення більшої ефективності інноваційного менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стан дослідження проблеми свідчить, що на сьогоднішній день констатується активний інтерес до використання хмарних технологій та Agile-підходу для оптимізації інноваційного менеджменту програмних продуктів. Було проведено низку досліджень щодо впливу цих підходів на розробку та впровадження продуктів такими науковцями як С. Гоххайт, Ш. Батт, Т. Джамал [5], Б. Гіліч-Мічу [4], М. Юнас [10], Т. Хейг-Сміт та М. Таннер [6]. Деякі з них підтверджують позитивний вплив Agile-підходу на якість та швидкість розробки, а також здатність адаптуватися до змін.

С. Гоххайт (Індія), Ш. Батт (Пакистан), Т. Джамал (Португалія) [5] підкреслили потенційну користь використання хмарних технологій при розробці Agile-підходу в ІТ-проектах. Можна підтримати думку авторів, згідно з якою підхід до процесу розробки програмного забезпечення має значний як позитивний, так і негативний вплив на якість програмних додатків. Дослідники звертають увагу на унікальні особливості Agile-підходу, такі як розробка в рамках якості, вартості, термінів, відповідності до вимог клієнтів. Підвищення якості допомагає розробляти ефективні програмні додатки вчасно і в межах бюджету з меншою кількістю недосконалостей. Проте при задоволенні вимог клієнтів та створенні якісних продуктів життєві цикли розробки програмного забезпечення мають певні проблеми. Розподілені команди при розробці програмного забезпечення за Agile-методологією часто стикаються з викликами у координації та спілкуванні, особливо, коли члени команди розташовані в різних часових зонах. Хмарні сервіси вирішують цю проблему, надаючи платформи для спільної роботи та інструменти комунікації, що доступні в будь-який час і з будь-якого місця.

Agile-підхід та хмарні технології мають ефективну взаємодоповнюваність – справедливо стверджують Д. Огала та М. Софія (Нігерія) [8]. Хмарні сервіси мають здатність швидко реагувати на потреби клієнтів, пропонуючи додаткові можливості тоді, коли в них виникає потреба, і в необхідному обсязі. При визначенні вимог співпраці з користувачами гнучкі методології набувають великого значення. Більше того, саме розвитку співпраці між розробниками додатків та кінцевими користувачами приділяється велика увага

в методах Lean (ощадливої) Agile-розробки. Кінцевий користувач може бачити весь процес розробки, на всіх етапах якої відбувається зворотний зв'язок, у результаті вносяться необхідні зміни. Саме завдяки поєднанню Agile-методів та хмарних технологій створюється високодинамічне середовище для спільної роботи. Опублікування продукту як хмарного сервісу дозволяє користувачам негайно оцінити та надати зворотний зв'язок розробникам. Це дає можливість уникнути тривалого циклу зворотного зв'язку та знижує імовірність того, що вимоги будуть неправильно інтерпретовані, а також економить компанії-розробнику програмного забезпечення багато часу і праці, що підвищує задоволеність кінцевого користувача.

Незважаючи на всі переваги комбінування Agile-підходу з хмарними технологіями, професор Бухарестського університету економічних досліджень Б. Гіліч-Мічу (Румунія) застерігає, що організація, яка впроваджує хмарні технології, може наражатися на ризики безпеки [4]. Існує значна кількість ризиків, коли бізнес-дані знаходяться «десь», на жорсткому диску в невідомій країні і до них можуть отримати доступ сторонні особи, які не мають права доступу. Існують також проблеми з доступністю: до певної міри резервування може запобігти цьому і забезпечити доступ до даних у будь-який момент, але трапляються випадки, коли провайдер хмарних обчислень може бути змушений повністю припинити діяльність (банкрутство, офіційні запити тощо), відрізавши організацію від доступу до власних даних і додатків.

Тематичне дослідження дослідницької організації Ericsson (Швеція) фокусується на викликах, з якими стикаються під час впровадження Agile-розробки [9]. Було проведено тридцять два інтерв'ю та чотири сесії спостережень на трьох різних платформах протягом 2013 – 2014 рр. і виявлено потребу в коучингу для команди шляхом проведення низки тренінгів, зокрема воркшопів, спрямованих на пошук недоліків у концепції Agile-методології та реорганізацію команд. Для перевірки, вони отримують зворотний зв'язок від усіх чотирьох команд на європейському майданчику за допомогою відеоконференції. Зворотний зв'язок показує позитивні результати у впровадженні заходів, запропонованих у їхньому дослідженні.

М. Юнас (Великобританія) з колегами зосередилися на техніках, що застосовуються у контексті хмарних технологій та їх

значенні для Agile-методології [10]. Було розглянуто сучасний стан хмарних технологій, їх взаємодію з Agile-підходами у розробці програмного забезпечення, вплив цих технологій на Agile-процеси, а також виклики, переваги та труднощі, що виникають під час їх використання у створенні програмного забезпечення. Результати дослідження включають класифікацію рішень для Agile-методології в контексті хмарних технологій. Автори зробили висновок про необхідність додаткових емпіричних досліджень у цій області та підтвердили, що використання хмарних технологій позитивно впливає на гнучкість у процесах розробки програмного забезпечення.

У спільному дослідженні Т. Хейг-Сміта (Великобританія) та М. Таннера (Південна Африка) [6] вказано, що кількість академічних робіт, які оцінюють використання хмарних технологій у контексті Agile-методологій, обмежена. Відповідно, існує потреба у більш детальному вивченні, яке б розкрило ефективність інтеграції цих підходів, а також сприяли вирішенню питань, що пов'язані з безпекою та захистом даних в хмарних середовищах. Аналіз такого роду є кроком до розвитку кращих практик в управлінні інноваціями у сфері програмного забезпечення, а проведення детального аналізу в цій області може забезпечити вагомий внесок у розвиток наукової бази та обґрунтуванні практичних рекомендацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Численні компанії-розробники програмного забезпечення спрямовують діяльність на удосконалення процесів розробки програмного забезпечення. У даний час Agile-методологія використовується в усьому світі. Ця методологія у поєднанні з хмарними технологіями вельми дієво впливає на оптимізацію розробки програмного забезпечення з меншими витратами. Основна мета поєднання – усунути неув'язки, що присутні в Agile-розробці програмного забезпечення. Хмарні технології покращують процеси Agile-розробки, такі як тестування, зворотний зв'язок з користувачами, зберігання даних, координація та комунікації. Agile-підхід дозволяє клієнту подати запит на зміну та висунути нові вимоги на будь-якому етапі проекту, що полегшує керування проектом за допомогою хмарних сервісів. Комбінований підхід Agile та хмарних технологій відображено на рис. 1.

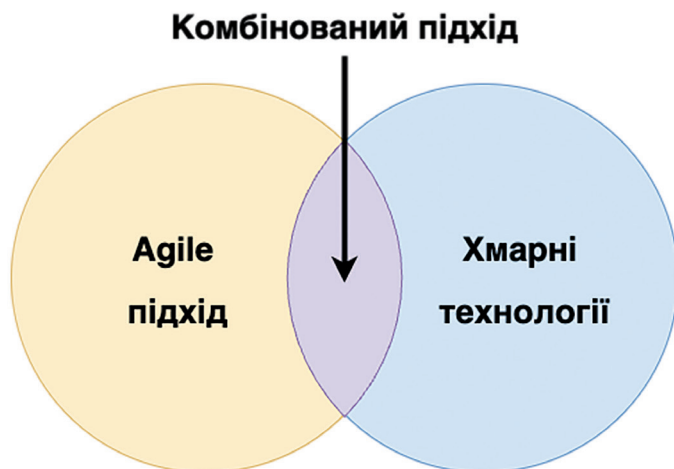


Рис. 1. Agile-підхід у комбінації з хмарними технологіями

Джерело: складено на основі [5]

Хмарні сервіси останніми роками стали не лише інноваційним технологічним рішенням, а й ефективним інструментом оптимізації фінансових витрат у сфері IT-інфраструктури. У порівнянні з традиційним обладнанням, використання хмарної інфраструктури є вигідним як для стартапів, так і для великих підприємств. У контексті фінансових витрат на обладнання, інсталяції та ліцензії, хмарні сервіси допомагають Agile-розробці подолати ці витрати за рахунок таких ключових переваг:

1. *Економія капіталовкладень.* Однією з найбільших переваг хмарних сервісів є можливість уникнення значних витрат на купівлю та оновлення обладнання. Замість вкладення масштабних коштів в інфраструктуру компанії можуть використовувати хмарні ресурси за моделлю оплати за використання (Pay-as-You-Go), зменшуючи таким чином капітальні витрати та звільняючи фінансові ресурси для інших стратегічних потреб.

2. *Зниження витрат на обслуговування та підтримку інфраструктури.* Постачальники хмарних послуг беруть на себе відповідальність за моніторинг, підтримку та оновлення апаратних та програмних компонентів. Це усуває необхідність утримання

власного ІТ-персоналу для вирішення технічних питань, що веде до суттєвого зниження витрат на оплату праці та дає можливість фокусуватися на стратегічних завданнях.

3. *Гнучкість у масштабуванні* – одна з основних переваг хмарних сервісів, через що компанії можуть змінювати обсяги ресурсів згідно з потребами проєктів. Це дозволяє уникнути переплати за невикористані ресурси та оптимізує фінансові витрати.

4. *Ефективне використання ліцензій для програмного забезпечення*, що дозволяє компаніям вибирати лише ті ліцензії, які необхідні для конкретних завдань, уникнувши надмірних витрат на програмне забезпечення, яке не використовується в повному обсязі.

5. *Швидка імплементація та запуск проєктів*. Відсутність необхідності в придбанні, налаштуванні та наладці обладнання дозволяє компаніям концентруватися на розробці та впровадженні ініціатив без затримок, що може бути ключовим фактором ефективного функціонування в конкурентному середовищі.

6. *Забезпечення безпеки та швидкого відновлення даних*. Багато хмарних платформ мають вбудовані механізми безпеки та автоматичного резервного копіювання, що дозволяє уникнути витрат на додаткові рішення для забезпечення цих аспектів.

Результати дослідження свідчать, що використання хмарних сервісів у сфері ІТ призводить до суттєвого зниження фінансових витрат на обладнання, інсталяцію та ліцензії [5]. Це стає ключовим чинником для більшої конкурентоспроможності та стратегічного розвитку підприємств, дозволяючи їм фокусуватися на інноваціях та якісних ІТ-рішеннях замість витрат на інфраструктуру. Хмарні сервіси визначають нові стандарти в ефективному та економічному управлінні інформаційними ресурсами.

При Agile-підході розробка програмного забезпечення часто здійснюється розподіленими командами, які працюють в географічно відділених місцях. У такому середовищі ефективна комунікація стає ключовим чинником успіху. Вражаючим фактом, що підкреслює вирішальну роль ефективної комунікації, є те, що 57% невдач проєктів можуть бути пов'язані з порушенням комунікації [3]. Це підтверджує важливість впорядкованого інформаційного потоку в розробці програмного забезпечення. Хмарні сервіси вирішують цю проблему, надаючи платформи для спільної роботи та інструменти комунікації, що доступні в будь-який

час і з будь-якого місця. Вони також дозволяють централізувати управління проектом та спільний доступ до ресурсів, що сприяє кращій синхронізації між командами. Одним з прикладів слугують хмарні сервіси документації, що дозволяють розробникам ділитися нею та зберігати в одному місці. Використання хмарних сервісів у комунікації дозволяє зближувати відстані, полегшуючи спільну роботу та забезпечуючи ефективний обмін інформацією в реальному часі.

У результаті проведеного аналізу вважається можливим окреслити переваги використання хмарних сервісів у роботі розподілених команд-розробників:

1. *Спільна робота та комунікація в один клік.* Хмарні сервіси, такі як Slack, Microsoft Teams чи Zoom, спрощують обмін ідеями, обговорення завдання та вирішення питання для розробників, забезпечуючи це все в рамках одного інтерфейсу. Це сприяє більш ефективній співпраці в середині команди.

2. *Віртуальні збори та спільна розробка.* Хмарні платформи для віртуальних зборів, наприклад, Zoom чи Microsoft Teams, стали незамінними для розподілених команд. Вони не лише надають можливість проведення онлайн-зустрічей, але й дозволяють спільно працювати над документами, демонструвати код та вирішувати завдання в режимі реального часу.

3. *Зручний доступ до завдань та прогресу.* Інтеграція хмарних сервісів для управління проектами, таких як Azure DevOps, JIRA чи Trello, уможливорює розробникам легкий доступ до завдань, відстежувати їх статус та долучати коментарі прямо зі свого інструменту комунікації. Це робить управління завданнями більш зручним та прозорим.

4. *Гнучкість та висока інтеграція у виборі інструментів комунікації та проектного управління відповідно до потреб команди.* Інтеграція з іншими інструментами, такими як GitHub, Confluence чи Bitbucket, надає членам команди можливість працювати в звичному середовищі.

5. *Асинхронна комунікація.* Деякі хмарні сервіси, такі як Microsoft Teams, Slack, відкривають шлях для асинхронного обміну повідомленнями між розподіленими командами, розташованими у різних часових поясах. Такий підхід підтримує взаємодію без вимоги одночасного перебування в онлайн, що сприятливо впливає на продуктивність, оскільки члени команди можуть

концентруватися на завданнях без втручання перерв, які зазвичай трапляються під час синхронних зустрічей.

6. *Забезпечення безпеки та керування доступом.* Хмарні сервіси також гарантують захист конфіденційної інформації та ефективно керування доступом. Застосування шифрування, двофакторної аутентифікації та інших засобів безпеки сприяє надійному захисту даних у віртуальному середовищі, що є важливим у сучасному світі, де кібербезпека та захист даних є критичними аспектами успіху будь-якого проекту.

На основі аналізу положень наукових праць [2, 4, 5, 8, 10], що присвячені практичним аспектам використання хмарних сервісів в комунікації розподілених команд-розробників, можливо дійти висновку, що при поєднанні з хмарними сервісами комунікації процес розробки програмного забезпечення стає більш ефективним та спрощеним. Забезпечуючи широкий спектр інструментів для спільної роботи, віртуальних зборів та управління завданнями, хмарні сервіси полегшують співпрацю команд, які можуть знаходитися на різних континентах. Це не лише зближує команди, але й сприяє розвитку інновацій та прискорює виробництво програмного забезпечення в умовах віддаленої роботи. До того ж хмарні технології допомагають Agile-індустрії програмного забезпечення зберігати у хмарі необхідну кількість даних.

У розподілених командах тестування та доставка змін продукту клієнту в короткий термін є проблемою, а отримання відгуків клієнта є основою Agile-підходу. Хмарні технології вирішують цю задачу, дозволяючи розробникам зберігати код, тестувати в одному місці. А головне – усі зміни автоматично встановлюються на хмарний сервіс, не турбуючи клієнтів. Це надає можливість швидко отримати відгуки від клієнтів та додати виправлення в разі потреби. У Agile-підході методології ітерації тестуються з використанням концепції Test Driven Development (TDD) – тести виконуються відповідно до користувацьких історій одночасно в кожній ітерації. Як показали дослідження М. Хан (Малазія), хмарні технології полегшують тестування за допомогою TaaS (тестування як послуга), що надає різні види інструментів тестування відповідно до потреб продукту [11]. Наприклад, хмарні сервіси BrowserStack та SauceLabs надають можливість розробникам програмного забезпечення налагодити автоматизоване тестування додатків на всіх підтримуваних браузерях та операційних системах. Цей

сервіс дозволяє тестувати додатки на будь-яких справжніх приладах від Windows комп'ютерів до найновіших версій iPhone і т. ін., причому в налаштуваннях можна вибрати будь-яку підтримувану версію. Використовуючи такого роду сервіси, компанії-розробники лише орендують сервіс на потрібний час, а служба підтримки відповідає за дотримання необхідних версій, встановлення оновлень тощо. Зазвичай такі сервіси надають аналітичні дані, що допомагають використовувати сервіс ефективніше.

У сучасній реальності розробка програмного забезпечення стала складним завданням, що вимагає комплексного управління, співпраці та гнучкості. У цьому контексті використання хмарних сервісів для управління проектами виявляється визначальним аспектом успішної розробки та може ефективно покращити процеси та результати. Виходячи з цього, можна виділити переваги використання хмарних сервісів у контексті управління проектами розробки програмного забезпечення:

1. *Централізоване управління завданнями та беклогом.* Популярні інструменти, такі як JIRA, MS Azure DevOps або Trello, дозволяють ефективно планувати стратегію, призначати завдання, визначати їх пріоритети та вести контроль за їх виконанням у реальному часі.

2. *Гнучкість та адаптивність управлінських процесів.* Хмарні сервіси забезпечують командам можливість адаптувати свої управлінські процеси відповідно до змін у проекті чи оточуючому середовищі. Зручність редагування завдань, зміна пріоритетів та перегляд графіка роботи дозволяє управлінцям легко реагувати на зміни та забезпечувати гнучкість у плануванні.

3. *Спільна робота та комунікація.* Інтеграція засобів спільної роботи, таких як комунікаційні платформи чи документообіг, робить комунікацію в команді більш ефективною. Обмін файлами, коментування завдань та можливість вести обговорення в реальному часі спрощує спільну роботу розподілених команд.

4. *Відстеження прогресу та звітність.* Сучасні хмарні інструменти дозволяють вести детальний моніторинг прогресу виконання завдань та проекту в цілому. Автоматичне формування звітів, графіків та аналітичної інформації полегшує аналіз стану проекту і допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення.

5. *Інтеграція з іншими інструментами розробки.* Більшість хмарних сервісів легко інтегруються з іншими інструментами

розробки, такими як системи контролю версій (GitHub, Bitbucket), сервіси автоматизації тестування (Jenkins) та середовища для зберігання й відстеження коду. Це створює єдину точку управління для всіх етапів розробки.

6. *Захист даних та забезпечення конфіденційності.* Хмарні сервіси використовують передові методи шифрування для захисту даних під час передачі та зберігання. Вони застосовують багаторівневі системи аутентифікації для запобігання несанкціонованому доступу до інформації. Регулярно проводяться аудити безпеки та тестування на проникнення для виявлення й усунення потенційних вразливостей. Хмарні провайдери реалізують стратегії резервного копіювання та відновлення даних для захисту від втрати інформації, дотримуючись міжнародних стандартів і нормативів у сфері кібербезпеки, забезпечуючи високий рівень захисту даних.

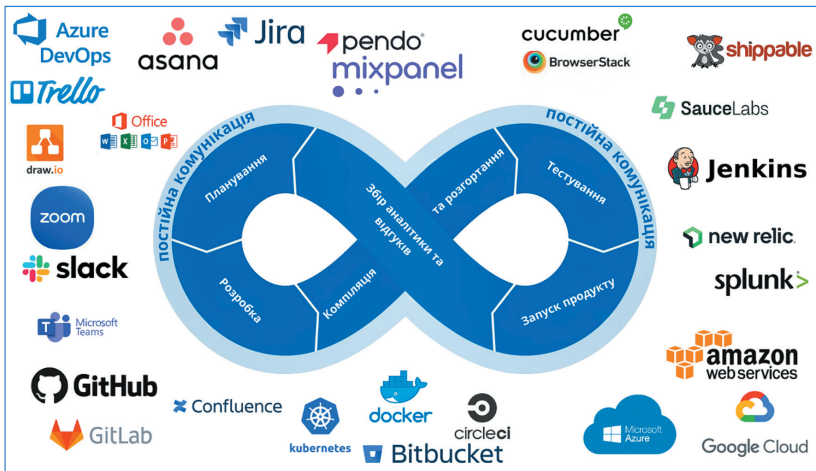


Рис. 2. Хмарні сервіси для різних етапів Agile-розробки

Джерело: складено автором на основі [1]

Використання хмарних сервісів для управління проектами розробки програмного забезпечення виявляється ефективним і стратегічним рішенням, надає Agile-командам перевагу та покращує продуктивність. Забезпечуючи централізоване управ-

ління, гнучкість в управлінських процесах і зручні інструменти комунікації, хмарні сервіси роблять розробку програмного забезпечення більш прозорою та ефективною. Це дозволяє командам швидше реагувати на зміни, легко співпрацювати та досягати успішного завершення проєктів.

Аналітика продукту є невід'ємною частиною розробки програмного забезпечення, оскільки надає глибоке розуміння поведінки та потреб користувачів. З її допомогою розробники можуть точно визначити, які функції продукту є найбільш популярними та ефективними. Аналітичні дані допомагають виявити та виправити проблеми у продукті, підвищуючи його якість та надійність. Через продуктову аналітику можна оптимізувати користувацький досвід, роблячи інтерфейс більш інтуїтивним і зручним, виявляти тренди та зміни у поведінці користувачів, що є важливим для стратегічного планування. Завдяки аналітиці можна краще розуміти, як зміни в продукті впливають на задоволеність користувачів. Аналітичні дані є ключовими для прийняття обґрунтованих рішень щодо розвитку продукту. Продуктова аналітика також сприяє ефективному маркетингу та просуванню продукту, допомагає ідентифікувати потенційні ризики та проблеми перед їх виникненням. Врешті-решт, продуктова аналітика є важливою для забезпечення конкурентоспроможності програмного продукту на ринку. До таких сервісів належать: хмарні сервіси Google Analytics, MixPanel, Pendo тощо. Так, Google Analytics забезпечує детальний аналіз веб-трафіку та поведінки користувачів, ідеально підходить для моніторингу конверсій та ефективності маркетингових кампаній і є доступним для малих та середніх бізнесів. Mixpanel спеціалізується на аналізі взаємодій користувачів та активності, має потужні можливості для A/B тестування та аналізу воронки продажів, надає вдосконалену сегментацію користувачів, зручне створення звітів та дашбордів. Pendo є інструментом для збору даних про взаємодію з продуктом, має унікальні інструменти для збору зворотного зв'язку безпосередньо в продукті, відмінно інтегрується з різними веб-додатками та SaaS-платформами. Amplitude пропонує детальний аналіз поведінки користувачів і зосереджений на виявленні шаблонів для зростання продукту, ідеально підходить для мобільних додатків і складних продуктів, надає широкі можливості для аналізу та сегментації. Кожен із цих інструментів має свої унікальні характеристики та переваги, що робить їх

підходящими для різних сценаріїв використання залежно від потреб бізнесу та характеру проекту.

Варто зазначити успішний приклад трансформації в компанії Salesforce, розробника однойменної CRM-системи, що надається замовникам виключно за хмарною моделлю. Для підвищення продуктивності вони перейшли від класичного процесу, який є лінійним і базується на заздалегідь визначеному графіку та бюджеті, до Agile-підходу в розробці програмного забезпечення, що дало помітні результати. Фактично, більшість релізів були завершені на 60% швидше, а загальна продуктивність зросла на 38% [7]. Перехід на Agile-підхід дозволив Salesforce випускати швидкі та регулярні оновлення.

Аналізуючи статистику невдалих програмних проєктів, не можна не помітити вражаюче відкриття, яке підкреслює важливість продуктової аналітики при розробці функціональності програмного забезпечення: лише 45% функцій і можливостей програмного продукту використовуються цільовими користувачами [3]. Це свідчить про значну марність ресурсів та зусиль при розробці тих 55% можливостей, які залишаються невикористаними. Розробники часто інвестують значні ресурси в проєктування, кодування та тестування елементів, які зрештою залишаються неактивними, що є неефективним розподілом зусиль, який може поставити під загрозу успіх проєкту. Розуміння цієї статистики може стати каталізатором для переоцінки стратегій програмних проєктів, зосередження на функціях, які суттєво покращують користувацький досвід, зменшення витрат на розробку та вдосконалення підходу до розробки.

Не можна абстрагуватися від ігнорування значущого впливу хмарних інструментів маркетингу на сучасний процес розробки програмного забезпечення. Серед таких інструментів вигідно вирізняється Pendo, який не лише сприяє оптимізації маркетингових стратегій, але й впливає на роботу розробників програмного забезпечення. Цей хмарний інструмент маркетингу, спеціалізується на аналізі та визначенні користувацького досвіду в реальному часі. Його функціонал включає в себе аналіз поведінки користувачів, збір даних про використання функцій програмного забезпечення, а також можливість персоналізації взаємодії з користувачем. Це надає цінні інсайти для оптимізації і покращення функціональності з урахуванням реального використання.

Завдяки можливості аналізу поведінки користувачів в реальному часі, розробники можуть відстежувати реакції користувачів на нові можливості чи зміни в інтерфейсі, таким чином сприяючи оперативній реакції на відгуки та покращенню користувацького досвіду. Pendo дозволяє розробникам проводити сегментацію користувачів та створювати персоналізовані стратегії. Це важливо не лише для маркетингу, але й для розробки, оскільки різні групи користувачів можуть вимагати різних функціональних підходів.

Інтеграція інструментів маркетингу, таких як Pendo, також дозволяє автоматизувати процес збору зворотного зв'язку від користувачів. Розробники можуть використовувати цю інформацію для удосконалення продукту та відповіді на вимоги аудиторії. Використання Pendo та подібних інструментів відображається на розробці програмного забезпечення, забезпечуючи невід'ємний вплив на процеси створення програмного продукту. Зміцнення користувацького досвіду, оптимізація функціональності та швидка реакція на потреби ринку стають ключовими перевагами.

Вплив інструментів маркетингу на розробку виявляється через вдосконалення користувацького досвіду, аналіз поведінки користувачів та можливість персоналізації функціоналу. Це робить такі інструменти важливим елементом успішної стратегії розробки програмного забезпечення в умовах зростаючих вимог до якості та конкурентоспроможності.

Висновки та пропозиції. Галузь розробки програмних продуктів стрімко розвивається, що чинить підвищений тиск на компанії, та вимагає від них ефективного інноваційного менеджменту. Використання хмарних сервісів в комбінації з Agile-підходом при розробці програмних продуктів значно покращує ефективність на всіх етапах процесу. На етапі планування хмарні сервіси дозволяють легко ділитися документацією та планами, сприяючи більшій прозорості та співпраці між членами команди. Під час розробки команди мають доступ до потужних хмарних сервісів для кодування та розробки, що підвищує швидкість та якість роботи. Компіляція та розгортання в хмарі дозволяють автоматизувати ці процеси, зменшуючи ризик помилок та прискорюючи випуск оновлень. На етапі тестування хмарні сервіси надають можливість проводити розширене тестування в різних середовищах без необхідності значних інвестицій у апаратне забезпечення. Запуск продукту стає більш гнучким, оскільки хмарні платформи

дозволяють швидко масштабувати ресурси відповідно до попиту користувачів. Збір аналітики та відгуків у хмарі забезпечує зручний збір та аналіз великих обсягів даних, що дає змогу швидко адаптувати продукт під потреби ринку. Хмарні сервіси сприяють кращому управлінню проектами, оскільки всі дані та інструменти знаходяться в одному доступному місці. Це також полегшує співпрацю між розподіленими командами, оскільки члени команди можуть працювати над проектом незалежно від свого фізичного розташування. Ефективність та гнучкість, які пропонують хмарні сервіси, особливо важливі для Agile-розробки, де швидкість реагування на зміни та впровадження ітеративних поліпшень є ключовими. Завдяки хмарним рішенням, розробники можуть швидше випробувати нові ідеї та експериментувати з різними підходами, не ризикуючи цілісністю основного продукту.

Хмарні технології та Agile-підхід стають ключовими інструментами для забезпечення швидкого циклу розробки, гнучкості та ефективного впровадження змін у програмні продукти. Подальше дослідження впливу цих інструментів на інноваційний менеджмент програмних продуктів має велике значення в умовах конкурентного середовища. Резюмуючи, можна побачити, що Agile-підхід у комбінації з хмарними технологіями складає ефективний симбіоз для поліпшення розробки програмного забезпечення та може стати тригером покращення якості та швидкості розробки програмних продуктів. Крім того, він оптимізує управління проектами, надаючи їм більшої гнучкості та відкритості до змін та оптимізації. Отримані результати свідчать, що це сприяє підвищенню прибутковості індустрії програмного забезпечення та задоволення клієнтів від користування програмного продукту, що відповідає їх вимогам.

© **Шевченко В.В., 2024**

ЛІТЕРАТУРА

1. Пупена О. Програмна інженерія в системах управління. URL: https://pupenasan.github.io/ProgIngContrSystems/Лекц/19_devops.html (дата звернення: 16.01.2024).
2. Aziz Butt S. Study of Agile methodology with the cloud. *Pacific science review B: humanities and social sciences*. 2016. Т. 2. № 1. С. 22 – 28. URL: <https://doi.org/10.1016/j.psrbr.2016.09.007> (дата звернення: 16.01.2024).

3. Essential software project failure statistics in 2024. ZipDo. URL: <https://zipdo.co/statistics/software-project-failure> (дата звернення: 16.01.2024).
4. Ghilic-Micu B., Stoica M., Uscatu C. R. Cloud computing and Agile organization development. *Informatica economica*. 2014. Т. 18. № 4/2014. С. 5 – 13. URL: <https://doi.org/10.12948/issn14531305/18.4.2014.01> (дата звернення: 16.01.2024).
5. Gochhait S., Butt S. A., Jamal T. Cloud enhances Agile software development. *Research anthology on Agile software, software development, and testing*. 2022. С. 491 – 507. URL: <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-3702-5.ch025> (дата звернення: 16.01.2024).
6. Haig-Smith T., Tanner M. Cloud computing as an enabler of Agile global software development. *Issues in informing science and information technology*. 2016. Т. 13. С. 121 – 144. URL: <https://doi.org/10.28945/3476> (дата звернення: 16.01.2024).
7. Kim E. Parker Harris: The little-known nice guy who helped turn Salesforce into San Francisco's most powerful tech company. Business Insider. URL: <https://www.businessinsider.com/parker-harris-salesforce-cofounder-profile-2015-2> (дата звернення: 16.01.2024).
8. Ogala J. O., Mughele E. S. Agile software development methodologies in cloud computing. *Advances in multidisciplinary and scientific research journal publication*. 2022. Т. 1. С. 67 – 80. URL: <https://doi.org/10.22624/aims/rebk2022-p7> (дата звернення: 16.01.2024).
9. Paasivaara M. Towards rapid releases in large-scale xaas development at ericsson: a case study. *2014 IEEE 9th international conference on global software engineering (ICGSE)*. м. Shanghai. China. 18 – 21 серп. 2014 р. 2014. URL: <https://doi.org/10.1109/icgse.2014.22> (дата звернення: 16.01.2024).
10. Younas M., Jawawi D. N. A., Ghani I. Agile development in the cloud computing environment: a systematic review. *Information and software technology*. 2018. Т. 103. С. 142 – 158. URL: <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2018.06.014> (дата звернення: 16.01.2024).
11. Younas M., Ghani I., Khan M. M. A framework for agile development in cloud computing environment. *Journal of internet computing and services*. 2016. Т. 17. № 5. С. 67 – 74. URL: <https://doi.org/10.7472/jksii.2016.17.5.67> (дата звернення: 17.01.2024).

REFERENCES

1. Pupena O. Programna inzheneria v systemah uplavlinnia [Software engineering in management systems] (in Ukrainian). URL: https://pupenasan.github.io/ProgInngContrSystems/Леку/19_devops.html (date of access: 16.01.2024).

2. Aziz Butt S. Study of Agile methodology with the cloud. *Pacific science review B: humanities and social sciences*. 2016. Vol. 2. No. 1. Pp. 22 – 28. URL: <https://doi.org/10.1016/j.psrb.2016.09.007> (date of access: 16.01.2024).

3. Essential software project failure statistics in 2024. ZipDo. URL: <https://zipdo.co/statistics/software-project-failure> (date of access: 16.01.2024).

4. Ghilic-Micu B., Stoica M., Uscatu C. R. Cloud computing and Agile organization development. *Informatica economica*. 2014. Vol. 18. No. 4/2014. Pp. 5 – 13. URL: <https://doi.org/10.12948/jissn14531305/18.4.2014.01> (date of access: 16.01.2024).

5. Gochhait S., Butt S. A., Jamal T. Cloud enhances Agile software development. *Research anthology on Agile software, software development, and testing*. 2022. Pp. 491 – 507. URL: <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-3702-5.ch025> (date of access: 16.01.2024).

6. Haig-Smith T., Tanner M. Cloud computing as an enabler of Agile global software development. *Issues in informing science and information technology*. 2016. Vol. 13. Pp. 121 – 144. URL: <https://doi.org/10.28945/3476> (date of access: 16.01.2024).

7. Kim E. Parker Harris: The little-known nice guy who helped turn Salesforce into San Francisco's most powerful tech company. *Business Insider*. URL: <https://www.businessinsider.com/parker-harris-salesforce-cofounder-profile-2015-2> (date of access: 16.01.2024).

8. Ogala J. O., Mughele E. S. Agile software development methodologies in cloud computing. *Advances in multidisciplinary and scientific research journal publication*. 2022. Vol. 1. Pp. 67 – 80. URL: <https://doi.org/10.22624/aims/rebk2022-p7> (date of access: 16.01.2024).

9. Paasivaara M. Towards rapid releases in large-scale xaas development at ericsson: a case study. *2014 IEEE 9th international conference on global software engineering (ICGSE)*. Shanghai, China. 18 – 21 August 2014. 2014. URL: <https://doi.org/10.1109/icgse.2014.22> (date of access: 16.01.2024).

10. Younas M., Jawawi D. N. A., Ghani I. Agile development in the cloud computing environment: a systematic review. *Information and software technology*. 2018. Vol. 103. Pp. 142 – 158. URL: <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2018.06.014> (date of access: 16.01.2024).

11. Younas M., Ghani I., Khan M. M. A framework for agile development in cloud computing environment. *Journal of internet computing and services*. 2016. Vol. 17. No. 5. Pp. 67 – 74. URL: <https://doi.org/10.7472/jksii.2016.17.5.67> (date of access: 17.01.2024).

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 03.01.2024

УДК 658.012.2

JEL M2, M3

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-1-8>

Марина Олексіївна ПАНКОВА,

кандидат економічних наук, доцент,

Запорізький інститут економіки та інформаційних технологій

ORCID ID: [0000-0002-7750-2821](https://orcid.org/0000-0002-7750-2821)

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ «ФРІМІУМ» ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ПРОЄКТІВ

Стаття присвячена дослідженню особливостей використання бізнес-моделей «фріміум» у сучасній ринковій економіці. Бізнес-модель «фріміум» передбачає безкоштовне надання продукту або послуги з можливістю отримання додаткових функцій за плату. Мета надання основного продукту чи послуги безкоштовно – привабити широку аудиторію. Безкоштовна версія обмежена за функціоналом, що мотивує користувачів до переходу на платну версію продукту. При впровадженні бізнес-моделі «фріміум» важливо активно відстежувати поведінку користувачів та оптимізувати пропозицію та монетизацію. Бізнес-модель «фріміум» дозволяє проводити експерименти з різними підходами до монетизації та вносити корективи до стратегії на основі результатів. Успішні бізнес-моделі «фріміум» можуть залучити рекламодавців за рахунок великої аудиторії безкоштовних користувачів. У статті обґрунтовано доцільність активного використання бізнес-моделей «фріміум» для просування інноваційних проєктів. Бізнес-модель «фріміум» може стати ефективним інструментом в управлінні проєктами для залучення клієнтів, монетизації продуктів та забезпечення безперервного розвитку та вдосконалення продукту проєкту. Проведено дослідження відмінності між бізнес-моделлю «фріміум» та безкоштовним продуктом. Досліджено види бізнес-моделі фріміум, а також стратегії, які можуть використовуватися для їх просування. Стратегія унікальності і цінності, стратегія персоналізованих та релевантних пропозицій, стратегія акцій та знижок, стратегія збільшення задоволеності, стратегія поліпшення досвіду користувача, стратегія навчання – ці та інші стратегії дають можливість вивчати дані та відгуки користувачів, щоб оптимізувати процес перетворення безкоштовних користувачів

на тих, хто платить. Проаналізовано переваги та недоліки, з якими стикається бізнес при використанні бізнес-моделі «фріміум», а також обмеження використання цих моделей. Із результатів дослідження можна зробити висновок, що бізнес-модель «фріміум» є новим трендом сучасності, що виступає одним з перспективних напрямів розвитку економічних систем та дозволяє компаніям збільшувати норму прибутковості.

Ключові слова: бізнес-модель «фріміум», монетизація, стратегія, управління проектами, залучення клієнтів.

Marina PANKOVA,
Ph.D., Associate Professor,
Zaporizhzhia Institute
of Economics and Information Technologies

«FREEMIUM» BUSINESS MODEL AS AN INNOVATIVE TOOL FOR PROJECT DEVELOPMENT

The article is dedicated to exploring the peculiarities of using «freemium» business models in the modern market economy. The «freemium» business model entails providing a product or service for free with the possibility of accessing additional features for a fee. The main purpose of offering the core product or service for free is to attract a wide audience. The free version is limited in functionality, which motivates users to upgrade to the paid version of the product. When implementing the «freemium» business model, it is important to actively track user behavior and optimize the offering and monetization. The «freemium» business model allows for experimenting with different monetization approaches and adjusting the strategy based on the results. Successful «freemium» business models can attract advertisers due to a large audience of free users. The article argues for the practicality of actively using «freemium» business models to promote innovative projects. The «freemium» business model can become an effective tool in project management for customer acquisition, product monetization, and ensuring continuous development and improvement of the project's product. The research examines the differences between the «freemium» business model and a free product. It explores various types of freemium business models, as well as strategies that can be used to promote them. Strategies

such as uniqueness and value, personalized and relevant offerings, promotions and discounts, satisfaction enhancement, user experience improvement, and education provide opportunities to study data and user feedback to optimize the process of converting free users into paying customers. The advantages and disadvantages encountered by businesses when using freemium business models are analyzed, as well as limitations on the use of these models. From the research results, it can be concluded that the freemium business model is a modern trend and one of the promising directions for the development of economic systems, allowing companies to increase profitability rates.

Keywords: «freemium» business models, monetization, strategy, project management, customer engagement.

Постановка проблеми. Бізнес-модель «фріміум» відіграє важливу роль у сучасній системі управління проектами, залучаючи клієнтів безкоштовними послугами чи продуктами та пропонуючи можливість монетизувати їх за допомогою додаткових платних функцій чи покращених версій. Бізнес-модель «фріміум» є привабливою для бізнесу. Вона дозволяє залучити більше користувачів за рахунок безкоштовних версій продуктів та послуг. Це допомагає розширити охоплення цільової аудиторії. Бізнес-модель «фріміум» може генерувати додаткові потоки прибутку, пропонуючи додаткові функції та послуги за плату клієнтам, які хочуть отримати більшу функціональність. Бізнес-модель «фріміум» дозволяє користувачам оцінити продукт або послугу перед покупкою. Нарешті, вона також допомагає підвищити лояльність клієнтів, оскільки безкоштовний продукт орієнтований на певну аудиторію, а більш вимогливі користувачі можуть перейти на платну версію продукту, щоб задовольнити свої потреби. Бізнес-модель «фріміум» чинить значний вплив на діяльність суб'єктів господарювання та є характерною рисою національних економік розвинених країн. Таким чином, розвиток бізнес-моделей «фріміум» відбувається досить швидкими темпами і стає реалістичним трендом сучасної економічної системи, що приводить до зростання наукового інтересу до дослідження бізнес-моделей «фріміум». Саме тому, на нашу думку, існує потреба у дослідженні бізнес-моделей «фріміум» та їх основних складових. Дослідження дозволить визначити пріоритетні шляхи розвитку бізнес-моделей «фріміум» на вітчизняному просторі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вперше бізнес-модель «фріміум» була описана Ендрю Макнамарою в статті, опублікованій в «Harvard Business Review» в 2006 році [1, 2]. Зараз багато економістів та дослідників по всьому світу продовжують вивчати бізнес-модель «фріміум» та її вплив на бізнес та економіку. Напрямок досліджень різний, серед основних можна зазначити монетизацію онлайн-бізнесу, стратегії ціноутворення та поведінки споживачів. Ось деякі з найвідоміших дослідників у цій галузі. Chris Anderson, автор книги «The Long Tail» [3], досліджував стратегії ціноутворення та монетизації у цифровій економіці. Головний економіст Google Hal Varian [4], крім стратегій ціноутворення досліджував різні аспекти інтернет-бізнесу. Erik Brynjolfsson [5] і Andrew McAfee [6] проводили дослідження бізнес-моделей «фріміум», в книзі «The Second Machine Age» [7], осліджується тема монетизації цифрових продуктів та послуг. У книзі Freemium Economics [8], автор Ерік Сюферт, дає рекомендації із використання даних та аналітики на всіх етапах розробки оптимізації впровадження бізнес-моделі «фріміум». Книга Freemium Economics розкриває суть бізнес-моделі «фріміум», досліджуючи принципи та орієнтовані дані, що складають її основу. Також можна згадати праці Jean Tirole [9], лауреата Нобелівської премії з економіки за дослідження в галузі ринкової економіки та її регулювання, які можуть бути застосовні до аналізу бізнес-моделей «фріміум», в напрямі стратегії їх розвитку. Це лише деякі з відомих дослідників, багато інших економістів також вивчали або розглядали бізнес-модель «фріміум».

Мета статті. Метою статті є з'ясування сутності бізнес-моделі «фріміум» та визначення її основних складових. Таке дослідження дасть можливість більш комплексно охарактеризувати сучасні складові бізнес-моделі «фріміум» та створить основу для визначення пріоритетних напрямів розширення її використання в українській економіці.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні ринок переходить від моделі універсального масового попиту до моделі нескінченної різноманітності для унікальних уподобань. Ринок пропонує величезну кількість виборів, змушуючи нас переосмислити ставлення до товарів. Необмежений вибір розкриває правду про те, чого хочуть споживачі та як вони хочуть це отримати. Бізнес-модель «фріміум» – це приклад нової економічної бізнес-моделі, яка тільки починає свій розвиток. Нова економіка розподілу дозволяє

споживачу зосередитися на більшій кількості продуктів, які можуть створити нові ринки.

Термін «фріміум» (freemium, від free – безкоштовний, premium – преміум) описує особливий тип бізнес-моделі. Компанії почали використовувати модель freemium у 1980-х роках, але сам термін з'явився лише у 2006 році. Бізнес-модель «фріміум» – це унікальний метод залучення користувачів та клієнтів. У Ендрю Макафі [6] стверджує, що бізнес-модель «фріміум» – це одна з нових форм бізнесу, яка буде домінувати в економіці майбутнього.

Бізнес-модель «фріміум» – це стратегія монетизації, за якої більшість послуг і продуктів надаються безкоштовно, але клієнти можуть платити за додаткові послуги та продукти [10]. Це дозволяє компаніям залучати широке коло користувачів, формувати лояльність та збільшувати доходи за рахунок продажу додаткових функцій, покращених версій продукту чи спеціалізованих послуг. Таким чином, бізнес-модель «фріміум» поєднує в собі безкоштовний доступ та можливість отримувати дохід від певних дій чи опцій користувача.

Бізнес-модель «фріміум» може бути застосована до управління проектами як спосіб безкоштовного надання базових послуг та інструментів залучення клієнтів та монетизації процесу за рахунок додаткових платних функцій та послуг. Використання бізнес-моделі «фріміум» може стати ефективним підходом у розвитку проектів. На ранніх стадіях проекти можуть залучити більше користувачів та підвищити впізнаваність бренду, використовуючи безкоштовну версію свого продукту чи послуги. Це дозволяє проектам, особливо інноваційним, швидше освоїти ринок та збільшити свою клієнтську базу. Бізнес-модель «фріміум» також дозволяє отримувати зворотний зв'язок від користувачів, який може бути використаний для покращення продукту або послуги та їх адаптації до вимог ринку. У міру зростання проекту можна вводити додаткові платні функції та послуги, щоб отримувати додатковий дохід. Однак при використанні бізнес-моделей «фріміум» в просуванні проектів можуть виникнути і проблеми, а саме: клієнти можуть надати переваги безкоштовним продуктам і не переходити на платні продукти, також використання бізнес-моделі «фріміум» може призвести до зниження якості продукту, що пропонується безкоштовно, і тим самим нанести шкоду основному

продукту, який клієнти почнуть асоціювати з низькою якістю. Також важливо знайти баланс між безкоштовними та платними продуктами (функціями), щоб спонукати користувачів стати платними клієнтами. Також необхідно ретельно продумати монетизацію та переконатися, що безкоштовні функції не порушують базової функціональності продукту чи послуги. Можна сказати, що бізнес-модель «фріміум» може стати ефективним інструментом в управлінні проектами для залучення клієнтів, монетизації продуктів та забезпечення безперервного розвитку та вдосконалення продукту проекту.

Сутність бізнес-моделі «фріміум» полягає у досягненні таких цілей:

- залучення більше користувачів, пропонуючи безкоштовну версію продукту чи послуги;
- надання користувачам випробувати продукт чи послугу та оцінити її цінність, перш ніж ухвалити рішення про купівлю платної версії;
- підвищення поінформованості про продукт чи послугу серед широкої аудиторії, що приведе до зростання популярності та проникнення продукту на ринок;
- монетизація за рахунок пропозиції додаткових продуктів або функцій, розширених версій або спеціальних послуг за певну плату;
- утримання користувачів і підвищення їх лояльності до продукту, пропонуючи безкоштовну версію продукту, яка постійно оновлюється і покращується;
- збільшення прибутку за рахунок продажу додаткових функцій або версій продукту.

Досягнення цих цілей допоможе компаніям розширити аудиторію, збільшити доходи та покращити користувацький досвід, поєднуючи безкоштовний доступ із платними функціями.

Можна виділити декілька видів бізнес-моделі «фріміум»:

1. *Базова версія продукту:* у цьому випадку базова функція або версія продукту пропонується безкоштовно, а користувач може платити за додаткові функції або розширені версії.

2. *Обмежена версія:* продукт надається безкоштовно, але з обмеженою функціональністю та продуктивністю. Користувачі можуть перейти на платну версію, щоб отримати доступ до всіх функцій.

3. *Реклама та спонсорство*: цей продукт надається безкоштовно, але приносить дохід від рекламних або спонсорських угод. Користувачі можуть перейти на платну версію, щоб видалити рекламу або отримати додаткову функціональність.

4. *Обмежене використання*: у цьому випадку продукт надається безкоштовно з певними обмеженнями щодо часу, використання або функціональності. Користувач може перейти на платну версію, щоб обійти ці обмеження.

5. *Модель «обмеженого в часі фріміуму»*: продукт пропонується безкоштовно протягом певного періоду часу (наприклад, пробного періоду), після чого користувачі можуть перейти на платну версію.

Кожна з цих бізнес-моделей має свої переваги та недоліки, а вибір конкретного підходу залежить від цілей компанії, особливостей продукту та вподобань користувачів.

Основними складовими бізнес-моделі «фріміум» є:

1. Надання безкоштовної версії продукту або послуги: компанії пропонують базовий набір функцій або послуг безкоштовно, щоб залучити користувачів. Цих функцій зазвичай достатньо для базового використання продукту, але вони можуть бути обмежені або мати деякі обмеження.

2. Безкоштовні версії продуктів залучають широке коло користувачів, які можуть оцінити їх цінність та зручність.

3. Монетизація за рахунок додаткових можливостей: компанія надає додаткові або розширені можливості, послуги або версії продукту за додаткову оплату. Користувачі можуть перейти на платну версію, щоб отримати доступ до розширених можливостей або усунути обмеження безкоштовної версії.

4. Збільшення доходу: компанія отримує прибуток за рахунок продажу додаткових функцій або версій своїх продуктів. Успіх бізнес-моделі «фріміум» залежить від того, наскільки ефективно компанія залучає користувачів до безкоштовної версії та скільки з них переходять на платну версію.

5. Підтримка та розвиток продукту: отримані кошти можуть бути використані компанією для підтримки та подальшого розвитку продукту, що в кінцевому підсумку може привести до збільшення кількості користувачів та доходів.

Таким чином, бізнес-модель «фріміум» дозволяє компаніям залучати користувачів безкоштовно та отримувати прибуток, пропонуючи додаткові платні продукти, функції та послуги.

Використовуючи бізнес-модель «фріміум», треба розуміти її відмінність від загального розуміння безкоштовного продукту. Основна відмінність між фріміум та безкоштовними продуктами полягає в тому, як компанії монетизують свої продукти та послуги. Фріміум – це безкоштовна версія продукту чи послуги, що пропонує базову версію продукту чи послуги безкоштовно, з можливістю придбати додаткові функції чи послуги за плату. Як правило, безкоштовна версія має обмеження, які можна усунути за допомогою платних функцій чи версій. Компанії, що використовують бізнес-модель «фріміум», за рахунок залучення широкого кола користувачів намагається отримувати прибуток за рахунок платних функцій та розширених версій. Безкоштовний продукт припускає отримання безкоштовної версії продукту чи послуги, без обмежень використання чи необхідності придбання додаткових функцій чи послуг. Компанії, що пропонують безкоштовний продукт, можуть монетизувати свій продукт чи послугу за допомогою реклами, спонсорських угод чи інших каналів отримання прибутку, які не пов'язані безпосередньо з використанням продукту користувачами. Таким чином, хоча і фріміум-продукт, і безкоштовний продукт надають безкоштовний доступ до продукту або послуги, але бізнес-модель «фріміум» передбачає можливість монетизації за рахунок платних функцій або платних версій, у той час як безкоштовний продукт, в класичному розумінні, може використовувати інші методи монетизації, які не передбачають прямої оплати з боку користувачів.

Таким чином, до переваг використання бізнес-моделі «фріміум» можна віднести: залучення широкого кола користувачів; пропозиція базової версії дозволяє користувачам оцінити цінність продукту чи послуги перед покупкою, це зміцнює довіру та підвищує ймовірність переходу на платну версію; гнучка монетизація, компанії можуть експериментувати з ціновими стратегіями та монетизувати користувачів за допомогою різних платних опцій, таких як додаткові функції, рівні підтримки та розширені версії; утримання користувачів, тому що користувачі, які починають з безкоштовної версії товару і потім переходять на платну, найчастіше лояльніші до продукту, оскільки вони вже оцінили його цінність та знайомі з його використанням; розвиток продукту, постійно впроваджуючи нові функції та покращення у платну версію продукту, що робить продукт більш привабливим та конкурентоспроможним.

Незважаючи на те, що бізнес-модель «фріміум» має значні переваги, у неї є і низка недоліків:

- ефективна монетизація може виявитися неможливою, оскільки багато користувачів залишаються на безкоштовній версії, яка не приносить доходу;
- недостатня конверсія користувачів із безкоштовної версії до платної, користувачі можуть бути задоволені базовою функціональністю і не потребувати переходу на платну версію;
- збільшення витрат на маркетинг компанії;
- підтримка безкоштовних користувачів може забирати ресурси компанії, що не обов'язково призведе до адекватного рівня доходу;
- безкоштовна версія може створити враження низькоякісного продукту або послуги, що може негативно позначитися на іміджі бренду;
- підтримка різних рівнів функціональності в безкоштовній та платній версіях продукту може утруднити управління продуктом та впровадження нових функцій;
- успіх бізнес-моделі «фріміум» залежить від коефіцієнта переходу користувачів із безкоштовної версії до платної, низький рівень конверсії істотно впливає на доходи компанії.

Аналізуючи недоліки бізнес-моделі «фріміум», можна сказати, що основна проблема з якою стикаються користувачі бізнес-моделі «фріміум» – це перетворення безкоштовних користувачів на тих, хто платить. Це складний процес, але є кілька стратегій, які можуть допомогти збільшити конверсію. Розглянемо ці стратегії.

Стратегія унікальності і цінності – передбачає, що до початку використання бізнес-моделі «фріміум» треба переконатися, що користувачі можуть перейти на платну версію з унікальними та цінними функціями та мають потребу в платній версії. *Стратегія персоналізованих та релевантних пропозицій* – полягає у використанні даних про поведінку користувачів для надання персоналізованих пропозицій, заснованих на інтересах та потребах користувачів, щоб стимулювати перехід на платний продукт. *Стратегія акцій та знижок* – полягає в тому, що користувачам надаються стимули до дії, а саме: пропонуються тимчасові знижки або спеціальні пропозиції для переходу на платну версію. *Стра-*

тегія збільшення задоволеності – полягає в тому, що користувачі, які перейшли на платну версію, отримують додаткові переваги, такі як більш високий рівень підтримки або спеціальні функції, щоб вони відчували, що передплата коштує того. *Стратегія поліпшення досвіду користувача* – передбачає забезпечення плавного і зручного процесу переходу на платну версію, усунувши будь-які бар'єри і спростивши процес оплати. *Стратегія навчання* – це надання користувачам докладної інформації про переваги платної версії та допомога їм з освоєнням всіх її можливостей та функцій.

Важливо постійно вивчати дані та відгуки користувачів, щоб оптимізувати стратегію перетворення безкоштовних користувачів на тих, хто платить, і постійно вдосконалювати процес конверсії.

За всіх своїх переваг бізнес-модель «фріміум» підходить не для всіх компаній, є ряд суттєвих обмежень у використанні бізнес-моделі «фріміум». Ефективне використання фріміум моделі можливе для таких випадків:

- якщо ринок перенасичений конкурентами: пропозиція безкоштовної версії може залучити більше користувачів та виділитися на тлі конкурентів;
- якщо продукт вимагає часу або досвіду: щоб користувачі повною мірою оцінили його цінність, пропозиція безкоштовної версії може їх переконати в перевагах продукту;
- якщо продукт легко масштабується та не вимагає великих інвестицій для кожного нового користувача, бізнес-модель «фріміум» може стати ефективним способом залучення користувачів;
- якщо продукт може запропонувати додаткові платні функції або послуги, бізнес-модель «фріміум» може стати ефективним способом монетизації.

Для підвищення монетизації компаніям треба впроваджувати нові способи, такі як комбіновані моделі, що поєднують бізнес-модель «фріміум» з іншими стратегіями ціноутворення для збільшення доходів і поліпшення досвіду користувача. У майбутньому компанії, що використовують бізнес-модель «фріміум», повинні зосереджуватися не лише на залученні нових користувачів, а й на утриманні існуючих. Рішення цієї проблеми теж може бути на основі нових видів бізнес-моделі «фріміум».

Таким чином, бізнес-модель «фріміум» продовжуватиме розвиватися та знаходити нові застосування у міру розвитку

економічних процесів, технологічних інновацій та зміни потреб користувачів. Загалом, бізнес-модель «фріміум» є ефективною бізнес-моделлю для залучення користувачів та отримання прибутку, але перед тим, як впроваджувати цю модель, важливо врахувати її потенційні недоліки.

Висновки та пропозиції. Бізнес-модель «фріміум» є новим трендом сучасності, що виступає одним з перспективних напрямів розвитку економічних систем та дозволяє компаніям збільшувати норму прибутковості. Проте використання бізнес-моделі «фріміум» має низку проблем, серед яких найбільш відчутними є ризики, пов'язані з низьким рівнем конверсії, складність монетизації та управління продуктом, а також можливий негативний вплив на імідж бренду тощо. Зниження недоліків використання бізнес-моделі «фріміум» можливе за рахунок правильного вибору типу моделі, стратегії, інструментів її реалізації. Позитивні здобутки використання бізнес-моделі «фріміум», обумовлюють потребу пошуку дієвих інструментів їх поширення. Зважаючи на значимість бізнес-моделі «фріміум», подальших досліджень вимагають питання дослідження впливу бізнес-моделі «фріміум» на ефективність бізнесу в умовах сучасної економіки.

© **Панкова М.О., 2024**

ЛІТЕРАТУРА

1. Free: The Future Of A Radical Price (Japanese Edition). Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.amazon.com/Free-Future-Radical-Price-Japanese/dp/4140814047>.
2. What Would Google Do? Електронний ресурс. Режим доступу: <https://aszapla.files.wordpress.com/2011/12/what-would-google-do.pdf>.
3. Chris Anderson. «The Long Tail». Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.wired.com/2004/10/tail/>.
4. Hal Varian. «The Economics of Information Technology: An Introduction». Електронний ресурс. Режим доступу: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511754166>.
5. Race Against The Machine. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://b1ca250e5ed661ccf2f1-da4c182123f5956a3d22aa43eb816232.r10.cf1.rackcdn.com/contentItem-5422867-40675649-ew37tmdujwhnj-or.pdf>.
6. Digital Economy Business Models. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://robllewellyn.com/wp-content/uploads/2019/02/Digital-Economy-Business-Models-011.pdf>.

7. The Second Machine Age. Електронний ресурс. Режим доступу: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4312922/mod_resource/content/2/Erik%20-%20The%20Second%20Machine%20Age.pdf.

8. Eric Benjamin Seufert Freemium Economics. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.sciencedirect.com/book/9780124166905/freemium-economics>.

9. Jean Tirole. The Theory of Industrial Organization. Електронний ресурс. Режим доступу: https://books.google.com.ua/books?id=HljsFOXONF8C&printsec=frontcover&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.

10. Фріміум: як заробляти на безплатних версіях. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://fractus.com.ua/uk/blog/frimium-yak-zaroblyajut-na-bezplatnih-versiyah/>.

REFERENCES

1. Free: The Future Of A Radical Price (Japanese Edition). Electronic resource. Access mode: <https://www.amazon.com/Free-Future-Radical-Price-Japanese/dp/4140814047>.

2. What Would Google Do? Electronic resource. Access mode: <https://aszapla.files.wordpress.com/2011/12/what-would-google-do.pdf>.

3. Chris Anderson. «The Long Tail». Electronic resource. Access mode: <https://www.wired.com/2004/10/tail/>.

4 Hal Varian. «The Economics of Information Technology: An Introduction». Електронний ресурс. Режим доступу: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511754166>.

5. Race Against The Machine. Electronic resource. Access mode: <http://b1ca250e5ed661ccf2f1-da4c182123f5956a3d22aa43eb816232.r10.cf1.rackcdn.com/contentItem-5422867-40675649-ew37tmdujwhnj-or.pdf>.

6. Digital Economy Business Models. Electronic resource. Access mode: <https://roblllewellyn.com/wp-content/uploads/2019/02/Digital-Economy-Business-Models-011.pdf>.

7. The Second Machine Age. Electronic resource. Access mode: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4312922/mod_resource/content/2/Erik%20-%20The%20Second%20Machine%20Age.pdf.

8. Eric Benjamin Seufert Freemium Economics. Electronic resource. Access mode: <https://www.sciencedirect.com/book/9780124166905/freemium-economics>.

9. Jean Tirole, The Theory of Industrial Organization. Electronic resource. Access mode: https://books.google.com.ua/books?id=HljsFOXONF8C&prints ec=frontcover&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.

10. Freemium: how to earn on free versions. Electronic resource. Access mode. Electronic resource. Access mode: <https://fractus.com.ua/uk/blog/frimium-yak-zaroblyajut-na-bezplatnih-versiyah/>.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 20.02.2024

УДК 339.5

JEL F10, F16, O32

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-1-9>

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)

ФОРМУВАННЯ ПОНЯТІЙНО-КАТЕГОРІАЛЬНОГО АПАРАТУ ІНФОРМАЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Здійснення зовнішньоторговельної діяльності в умовах, що пов'язані з цифровізацією економічних взаємовідносин між суб'єктами господарювання та швидкими темпами розвитку інновацій, вимагає відповідного забезпечення в системі управління підприємством. Враховуючи різноманітність поглядів на базові економічні категорії, які розкривають сутність даних процесів, виникає необхідність формування сучасного понятійно-категоріального апарату.

Визначено, що в іноземних джерелах для характеристики торговельних операцій використовують поняття «міжнародна торгівля» (international trade), незважаючи на рівень взаємовідносин. Поняття «зовнішньоторговельна діяльність» (foreign trade activity) не має широкого вжитку та за використання вважається синонімом міжнародної торгівлі. Дана категорія також не має достатнього наукового обґрунтування і у вітчизняних джерелах.

У статті надано авторське визначення категорії зовнішньоторговельна діяльність – це сукупність економічних операцій і відносин на мікрорівні, пов'язаних з міжнародним обміном товарів, послуг і фінансових активів підприємств між різними країнами, що містить в собі експортно-імпортні операції, транзит, транскордонні інвестиції, послуги логістики та митні процедури.

Оскільки усі види та форми міжнародної взаємодії та співпраці потребують обробки значних інформаційних масивів даних і формуються під впливом стрімкого розвитку інформаційних технологій та інновацій, доцільно користуватися поняттям «інформаційно-інноваційне забезпечення зовнішньоторговельної діяльності», що являє собою комплекс заходів і технологій, спрямованих на використання

інформаційних та інноваційних ресурсів для оптимізації процесів зовнішньоторговельної діяльності, охоплює впровадження сучасних інформаційних систем, аналітичних інструментів, електронної комерції, цифрових платформ та інших технологій для підвищення ефективності торговельних операцій, поліпшення маркетингу та просування товарів і послуг на світових ринках, а також забезпечення конкурентоспроможності на міжнародній арені.

Ключові слова: міжнародна (зовнішня) торгівля, зовнішньоторговельна діяльність, зовнішньоекономічна діяльність, інформаційне забезпечення, інноваційне забезпечення, інновації, управління, підприємство.

George KOVBATIUK,

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

FORMATION OF CONCEPTUAL AND CATEGORICAL APPARATUS INFORMATION AND INNOVATION SUPPORT OF FOREIGN TRADE ACTIVITY

The implementation of foreign trade activity in the conditions associated with the digitalization of economic relations between business entities and the rapid pace of innovation requires appropriate support in the enterprise management system. Given the diversity of views on the basic economic categories that reveal the essence of these processes, there is a need to form a modern conceptual and categorical apparatus.

It is determined that foreign sources use the concept of «international trade» to characterize trade operations, regardless of the level of relations. The concept of «foreign trade activity» is not widely used and is considered to be synonymous with international trade. This category also lacks sufficient scientific substantiation in domestic sources.

The article provides the author's own definition of the category of foreign trade activity – a set of economic transactions and relations at the micro level related to the international exchange of goods, services and financial assets of enterprises between different countries, including export-import operations, transit, cross-border investments, logistics services and customs procedures.

Since all types and forms of international interaction and cooperation require the processing of significant information data sets and are shaped by the rapid development of information technology and innovation, it is advisable to use the concept of information and innovation support of foreign trade activity, which is a set of measures and technologies aimed at using information and innovation resources to optimize the processes of foreign trade activity, covers the implementation of modern information systems, analytical tools, e-commerce, digital platforms and other technologies to increase the efficiency of trade operations, improve marketing and promotion of goods and services in global markets, and ensure competitiveness in the international arena.

Keywords: *international (foreign) trade, foreign trade activity, foreign economic activity, information support, innovation support, innovations, management, enterprise.*

Постановка проблеми. Здійснення зовнішньоторговельної діяльності в сучасних умовах, що пов'язані з цифровізацією економічних взаємовідносин між суб'єктами господарювання та швидкими темпами розвитку інновацій, вимагає відповідного забезпечення в системі управління підприємством. Враховуючи різноманітність поглядів на базові економічні категорії, які розкривають сутність даних процесів, виникає необхідність формування відповідного категоріального апарату.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд публікацій з тематики дослідження свідчить про інтерес авторів до даної проблематики, який має різноспрямований характер. Найбільша частина дослідників, таких як І. Босак, Є. Палига, Л. Лігоненко, М. Селезова, С. Палагута, О. Матвієнко, А. Зосімова та інші, приділяють свою увагу категорії «інформаційне забезпечення», друга частина, а саме: Дж. МакКоннел, Б. Беллас, Р. Робінсон, Т. Берtrand, Т. Каталано, О. Ашурков та інші, розглядають категорію «міжнародна, або зовнішня торгівля». Визначення категорії «зовнішньоторговельна діяльність» знайшло відображення в працях таких дослідників як О. Міхеєва, О. Яцюк, Є. Білоусов, а категорія «інноваційне забезпечення» взагалі не відображена в наукових працях.

Водночас трансформаційні зміни, що відбуваються в економіці, вимагають формування та визначення комплексних еконо-

мічних категорій, до яких і належить інформаційно-інноваційне забезпечення зовнішньоторговельної діяльності.

Мета статті полягає у формуванні понятійно-категоріально-го апарату інформаційно-інноваційного забезпечення зовнішньоторговельної діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Активний розвиток інтеграційних та глобалізаційних процесів у світовій економіці знаходить своє відображення в темпах розвитку міжнародної торгівлі, яка є традиційною і найбільш поширеною формою зовнішньоекономічних відносин. Водночас, характеризуючи цей напрямок економічної діяльності, застосовуються різні терміни – зовнішньоекономічна діяльність, зовнішньоторговельна діяльність, міжнародна (зовнішня) торгівля. Тому, в першу чергу, треба визначити взаємозв'язок та співвідношення цих категорій.

Відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», зовнішньоекономічна діяльність – «це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, а також діяльність державних замовників з оборонного замовлення у випадках, визначених законами України, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами» [1].

У свою чергу, варто зазначити, що у нормативно-законодавчій базі відсутнє трактування зовнішньої торгівлі чи зовнішньоторговельної діяльності. Так, у ст. 263 Господарського Кодексу України окремо регламентується господарсько-торговельна діяльність, яка трактується як діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання у сфері товарного обігу, спрямована на реалізацію продукції виробничо-технічного призначення і виробів народного споживання, а також допоміжна діяльність, яка забезпечує їх реалізацію шляхом надання відповідних послуг [2]. У частині другій ст. 263 Господарського Кодексу України наголошується, що залежно від ринку (внутрішнього чи зовнішнього), в межах якого здійснюється товарний обіг, господарсько-торговельна діяльність виступає як внутрішня торгівля або зовнішня торгівля [2].

О.О. Ашурков вважає, що зовнішня торгівля є одним з видів господарсько-торговельної діяльності, відмінною рисою чого є її

здійснення у сфері товарного обігу, який відбувається на зовнішньому ринку. Він зазначає, що у міжнародному законодавстві, законодавстві ЄС та угоді в рамках Світової організації торгівлі (СОТ) немає поняття «зовнішньоекономічна діяльність», натомість використовують терміни «взаємні торгові відносини», «міжнародна торгівля». Генеральна угода по тарифах і торгівлі 1994 р. не містить визначення поняття «торгівля». У ЄС взагалі відсутній кодифікований акт у сфері державного регулювання зовнішньої торгівлі, тоді як у цілому ряді країн, зокрема, у державах – членах Митного союзу існування відповідного закону є загальноприйнятим явищем [3].

У наукових працях зарубіжних авторів поняття міжнародної торгівлі трактується двояко. Перший підхід, схожий з трактуванням вітчизняної наукової спільноти, передбачає розгляд міжнародної торгівлі як діяльності, що характерна глобальному рівню. Печко К. зазначає, що міжнародна торгівля є однією з рушійних сил регіональних угруповань, таких як САДК, і має вплив як на економічне зростання, так і на державні видатки. Відкритість до міжнародної торгівлі сприяє підвищенню ефективності ринків, тим самим відновлюючи соціальний добробут, який в іншому випадку втрачається через запровадження торговельних тарифів і квот [4].

Погляд Дж. Є. МакКоннелла полягає у розгляді міжнародної торгівлі крізь географічний аспект, і трактує її як фізичне переміщення та електронну передачу товарів і послуг через національні кордони. Торговельні потоки розглядаються через напрямок, структуру та обсяги торгівлі. Для аналізу географічних аспектів міжнародної торгівлі використовують такі основні просторові поняття: місце, розташування, розподіл, просторова взаємодія і масштаб, зміни, регіон, а також різноманітні потенційно стримуючі або обмежуючі фактори [5].

Група авторів: Алаїс М., Беласса Б., Берtrand Т. Дж., трактують міжнародну торгівлю як економічні операції, що здійснюються між країнами. Торгівля зазвичай здійснюється споживчими товарами та супроводжується наданням послуг різного роду. Міжнародним торговельним операціям сприяють міжнародні фінансові платежі, в яких важливу роль відіграють приватні банківські системи та центральні банки країн-торговців [6].

Тобто, як бачимо, трактування сутності міжнародної торгівлі, тією чи іншою мірою, характеризується взаємовідносинами на рівні країн з забезпеченням функціонування світового ринку, на якому товарообмін здійснюється відповідно до міжнародних стандартів та вимог.

Інший підхід до висвітлення сутності категорії міжнародної торгівлі більше відповідає вітчизняному трактуванню поняття «зовнішньоекономічна діяльність», яка здійснюється на макро-рівні та регулюється законодавчою базою країни, що її здійснює. Наприклад, під міжнародною торгівлею Чанд С. розуміє торгівлю між двома або більше країнами, у якій використовуються валюти різних країн і яка регулюється законами, правилами та нормами відповідних країн [7].

Каталано Т. Дж. характеризує міжнародну торгівлю як купівлю та продаж товарів і послуг компаніями в різних країнах. Міжнародна торгівля дозволяє країнам розширювати свої ринки та отримувати доступ до товарів і послуг, які інакше не були б доступні всередині країни. У результаті міжнародної торгівлі ринок стає більш конкурентним [8].

На думку авторів Ваїлд Дж., Хан Дж., Ваїлд К. міжнародна торгівля – це купівля, продаж або обмін товарами та послугами через національні кордони. Міжнародна торгівля надає багато переваг країнам як експортерам, так і імпортерам. Для країн-імпортерів вигода полягає в тому, що вони отримують товари або послуги, які не можуть виробляти самостійно. Аналогічно, для експортера однією з переваг є те, що завдяки торгівлі він може отримати або товари чи послуги, які йому потрібні, або гроші, за які він може придбати ці товари в іншій країні. Міжнародна торгівля також допомагає економіці країн, надаючи більше робочих місць для людей, які займаються переробкою різних товарів. Економіка країн впливає на світовий обсяг міжнародної торгівлі. Якщо економіка країни розвивається повільно, то й обсяг міжнародної торгівлі також, тоді як вищий рівень виробництва призводить до більшого обсягу торгівлі. Якщо валюта однієї країни є слабкою, порівняно з іншими країнами світу, то імпорт буде дорожчим, ніж вітчизняна продукція. Оскільки торгівля йде пліч-о-пліч зі світовим виробництвом, торгівля постійно зростає швидше, ніж виробництво [9].

Тасбасі А., Сакіра П.Є., Юксел А.Х. дотримуються думки, що міжнародна торгівля складається з економічних операцій, які здійснюються між країнами шляхом експорту та імпорту різноманітних товарів. Перший тип торгівлі відбувається тоді, коли певний асортимент товарів виходить за межі виробничих можливостей країни або коли поточного виробництва не вистачає. Другий тип торгівлі, який є більш складним, ніж перший, відбувається навіть тоді, коли країна має можливості виробляти товари чи надавати послуги, але все одно їх імпортує [10].

Як бачимо, дані трактування більш зорієнтовані на обміні товарами чи послугами між країнами та обумовлюються експортними та імпортними операціями, тому їх більш доцільніше віднести до дефініції зовнішньоекономічної діяльності.

Загалом, в іноземних джерелах використовують поняття «міжнародна торгівля» (international trade) для характеристики торговельних операцій, незважаючи на рівень взаємовідносин. Поняття «зовнішньоторговельна діяльність» (foreign trade activity) не має широкого вжитку та за використання вважається синонімом міжнародної торгівлі.

Відсутність чіткого розмежування сутності цих категорій у працях зарубіжної наукової спільноти створює плутанину даних понять. Тому автором пропонується розмежовувати поняття міжнародної торгівлі, зовнішньоекономічної діяльності та зовнішньоторговельної діяльності, оскільки дані процеси відбуваються на різних рівнях управління та взаємодії.

Міжнародна торгівля, як одна з форм міжнародних економічних відносин, базується на об'єднанні секторів зовнішньої торгівлі різних національних економік, регулюється міжнародними інституціями та забезпечує функціонування світового ринку.

Зовнішньоекономічна діяльність може здійснюватися через валютно-фінансові відносини, обмін капіталами, обмін робочою силою, обмін товарами та послугами, науково-технічне та інше співробітництво, захист прав інтелектуальної власності тощо.

Обмін товарами, як один із видів зовнішньоекономічної діяльності, може здійснюватися як на макрорівні, тим самим формуючи зовнішню торгівлю, так і на мікрорівні, що має прояв зовнішньоторговельної діяльності.

Трактування поняття «зовнішньоторговельна діяльність» відсутнє в зарубіжній літературі та не має достатнього наукового обґрунтування і у вітчизняних джерелах. Багатьма дослідниками категорія «зовнішньоторговельна діяльність» ототожнюється з поняттям «зовнішньоекономічна діяльність», що є помилковим, оскільки поняття зовнішньоекономічної діяльності є ширшим за поняття зовнішньоторговельної діяльності. По суті, зовнішньоторговельна діяльність – це складова зовнішньоекономічної діяльності.

На сьогодні існує незначний авторський доробок щодо трактування категоріального апарату зовнішньоторговельної діяльності, розглянемо деякі з них.

Згідно з поглядом О.Г. Міхеєвої, під зовнішньоторговельною діяльністю, варто розуміти будь-які операції, що передбачають передачу права власності на товари та/або послуги та перетин ними митного кордону держави [11].

Яцюк О.В. вважає, що зовнішньоторговельна діяльність є складовою економічної діяльності підприємства, і визначається експортно-імпортними операціями з обміну товарами, послугами, капіталом тощо із партнерами з інших країн [12].

На думку О.О. Ашуркова до зовнішньоторговельної діяльності слід відносити господарську діяльність, що здійснюється у сфері товарного обігу, побудовану на взаємовідносинах між її учасниками, які самі та/або комерційні підприємства яких знаходяться в різних державах [3].

Узагальнення позицій вітчизняних представників економічних наук щодо поняття зовнішньоторговельної діяльності Є.М. Білоусовим сформульовано як комплекс системоутворюючих факторів, покладених в основу єдиного технологічного процесу виробництва і реалізації експортної продукції згідно з обраною суб'єктом господарювання зовнішньоекономічною стратегією, а також формами і методами роботи на зарубіжних ринках [13].

Отже, різнобічне бачення та багатоваріантність трактувань сутності понять «міжнародна торгівля», «зовнішньоекономічна діяльність» та «зовнішньоторговельна діяльність» підтверджує актуальність дослідження даних категорій та необхідність встановлення чітких меж між ними. Авторське бачення відповідного співвідношення та розмежування цих категорій відповідно до видів економічної діяльності та рівнів управління наведено на рис. 1.

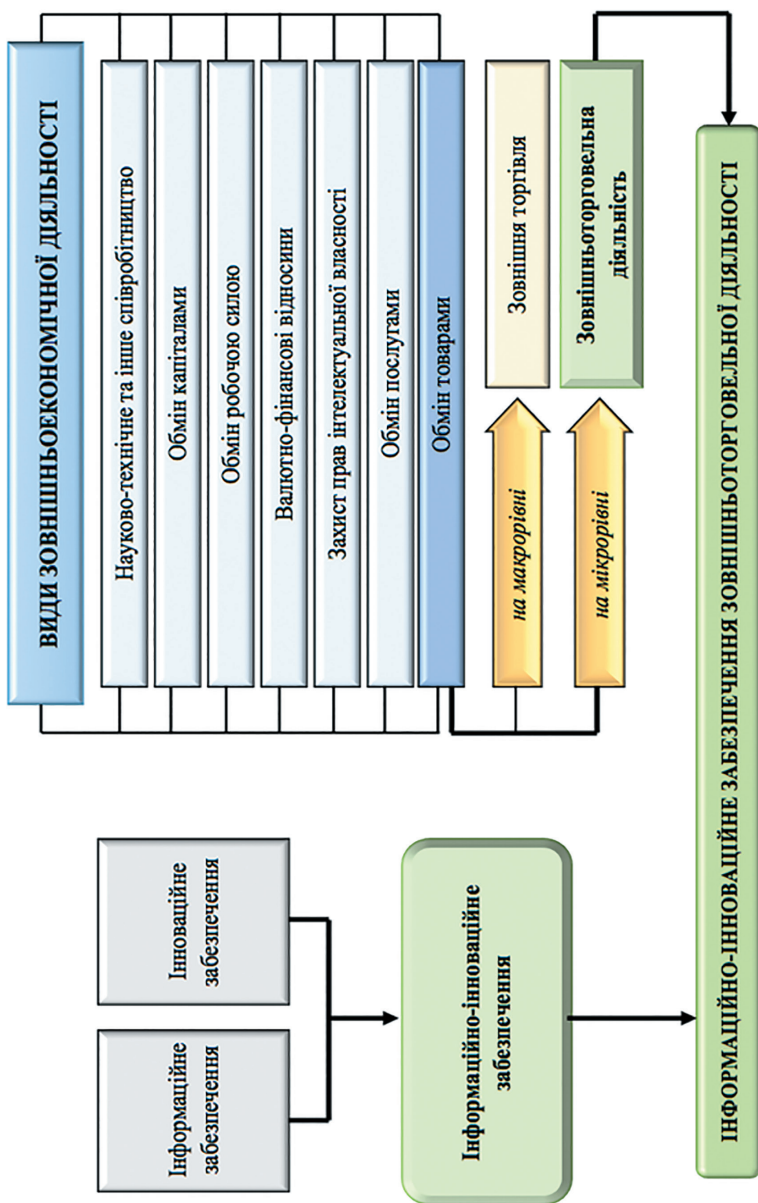


Рис. 1. Формування понятійно-категоріального апарату інформаційно-інноваційного забезпечення зовнішньоторговельної діяльності

Джерело: складено автором

Відповідно, зовнішньоторговельна діяльність – це сукупність економічних операцій і відносин на мікрорівні, пов'язаних з міжнародним обміном товарів, послуг і фінансових активів підприємств між різними країнами, що містить в собі експортно-імпортні операції, транзит, транскордонні інвестиції, послуги логістики та митні процедури.

Треба зазначити, що на сьогодні усі види та форми міжнародної взаємодії та співпраці потребують обробки значних інформаційних масивів даних та формуються під впливом стрімкого розвитку інформаційних технологій. Технологічний прогрес підприємств, що займаються зовнішньою торгівлею, підлягає глибокій трансформації у сфері інформаційного забезпечення зовнішньоторговельної діяльності. Впровадження новітніх інформаційних технологій, як форми інноваційного забезпечення, стало невід'ємним інструментом управління та ведення сучасної зовнішньоторговельної діяльності. Тому на сьогодні найбільш доцільним є розгляд саме інформаційно-інноваційного забезпечення зовнішньоторговельних операцій, яке базується на сукупності аналітичних даних та забезпеченні їх автоматизованої обробки за допомогою інноваційних продуктів чи технологій. Дослідження багатогранної ролі інформаційних технологій та інновацій в сферах оптимізації ефективності, зменшенні ризиків та створенні стратегічних переваг у системі міжнародної торгівлі стає практично першочерговим у сучасних умовах функціонування [14].

Обґрунтування сутності інформаційно-інноваційного забезпечення зовнішньоторговельної діяльності підприємств варто розпочати з трактування поняття «інформаційне забезпечення». Слід зазначити, що в наукових працях вітчизняних авторів, підходів до його визначення досить багато (табл. 1).

Якщо брати до уваги зарубіжні джерела, то «інформаційне забезпечення» досить рідко має дослівний переклад «information support», зазвичай цей термін застосовується у використанні як «tech support», що у перекладі – ІТ-підтримка. Шейлі Дж. зазначає, що у найпростішій формі ІТ-підтримка – це надання допомоги працівникам та організації в цілому у вирішенні питань, пов'язаних з технологіями. Її мета – надати користувачам відповіді на проблеми, з якими вони можуть зіткнутися. У бізнес-середовищі ІТ-підтримка може також охоплювати налаштування, встановлення та конфігурацію обладнання тощо. ІТ-підтримка бізнесу – це більше, ніж усунення проблем технічного характеру. Послуги

IT-підтримки включають оптимізацію продуктивності мережі та захист від кібератак. Завдяки IT-підтримці та послугам організація може реалізувати весь потенціал своєї мережі та слідувати найкращим практикам захисту своїх цифрових активів [24].

Таблиця 1. Визначення поняття «інформаційне забезпечення» у працях вчених

Автор	Визначення поняття
І.П. Босак, Є.М. Палига	Це наявність інформації, необхідної для управління економічними процесами, яка міститься у базах даних інформаційних систем. Під інформаційними системами розуміють системи зберігання, обробки, перетворення, передачі й оновлення інформації з використанням комп'ютерної та іншої техніки [15].
Л.О. Лігоненко, М.В. Селезова	Сукупність структурованих баз даних у вигляді документів, нормативної бази, реалізованих рішень, вербальної та невербальної, кількісної та якісної інформації, що виступають базисом для прийняття рішень [16].
М.П. Денисенко, Т.С. Голубева, І.В. Колос	Сукупність даних, організація їх введення, обробка, збереження та накопичення, пошуку, а також поширення в межах компетенції зацікавленим особам в зручному для них вигляді [17].
С.С. Палагута	Це динамічна система даних та відомостей і способи їх обробки, які дозволяють вивчити реальний стан керованого об'єкта, визначити вплив чинників, що його визначають, а також виявити можливості здійснення необхідних управлінських дій [18].
О.В. Матвієнко	Оперативне використання інформації як стратегічного ресурсу з метою забезпечення конкурентоспроможності організації [19].
Л.О. Терещенко, І.І. Матвієнко- Зубенко	Важливий елемент автоматизованих інформаційних систем обліку, призначених для відображення інформації, що характеризує стан керованого об'єкта і є основою для прийняття управлінських рішень [20].
Б.О. Кондратьєв, Н.Ю. Єршова	Це напрям управлінської діяльності, який полягає в розробці методів і форм роботи з інформацією, організації та контролю за інформацією з метою ефективного її зберігання, використання, а також обміну між системою і джерелами або користувачами інформації [21].
А.В. Зосімова	Містить в собі, окрім показників, вихідну інформаційну базу дослідження, методи, методику та принципи аналізу, а також інформація, яка потрібна для ведення та створення міжнародних зв'язків [22].
Л.С. Веретін	Динамічний процес, за допомогою якого інформація циркулює в системі управління та основою якого є інформаційні потоки, які складають цю систему [23].

Джерело: сформовано автором

На думку Данбі С. ІТ-підтримка забезпечує технічну підтримку та допомогу клієнтам і кінцевим користувачам. Вона надається спеціальною командою ІТ-фахівців і, як правило, доступна через службу підтримки. Компанії можуть наймати власних представників ІТ-підтримки, або ж віддавати цю підтримку на аутсорсинг іншій компанії [25].

Отже, аналіз літературних джерел вказує на розбіжності у поглядах вітчизняних та зарубіжних вчених. Представники української наукової спільноти, в більшості випадків, акцентують увагу на масивах збору, обробки, аналізу інформації відповідно до напрямку та масштабів діяльності підприємства, а зарубіжні представники – саме на технічній складовій обслуговування програмних продуктів, що забезпечують обробку даних. На думку автора, інформаційне забезпечення включає обидві складові – і масиви даних, і ІТ-забезпечення процесу.

Розглядаючи у цьому контексті сферу зовнішньоторговельної діяльності безперечно роль інформації, інформаційних технологій та їх супровід (обслуговування) зростає і ускладнюється у зв'язку з швидкими темпами розвитку інноваційних продуктів. Інформаційне забезпечення зовнішньоторговельної діяльності підприємства передбачає збір, аналіз та обробку одночасно і зовнішньої інформації (стан зовнішнього середовища підприємства, нішеві зміни на ринках збуту, переорієнтація логістичних напрямів, зміна споживчого попиту, поведінка постачальників тощо), і внутрішньої інформації (планово-нормативні та обліково-звітні дані, статистична та оперативна інформація) [26]. Саме інформаційний простір відіграє основну роль у зміні політики виводу товарів на зовнішні ринки. Якщо раніше товари пристосовувалися до потреб споживачів, то на нинішньому етапі споживачів пристосовують до товарів за допомогою інформаційних потоків [27]. Роль інформації та інноваційних інформаційних технологій є визначальною, оскільки забезпечується інтенсифікація інформаційної взаємодії між суб'єктами зовнішньої торгівлі.

Як бачимо, інформаційне забезпечення зовнішньоторговельної діяльності пов'язане з інноваціями, тому доцільним є розгляд поняття «інноваційне забезпечення». Дослідженню даного поняття на даний час не приділяється достатньої уваги, оскільки в більшості випадків розглядаються питання інформаційного забезпечення інноваційної діяльності чи інноваційного розвитку підприємства. Проте сучасні потоки інформації потребують швид-

кої, чіткої, вчасної та якісної обробки, що неможливо здійснити без використання новітніх засобів обчислювальної техніки та інноваційних інформаційних технологій, тому виникає потреба у дослідженні інноваційного забезпечення діяльності підприємства.

Необхідність визначення категорії «інноваційне забезпечення» підтверджується Європейською комісією і наведено в додатку до повідомлення комісії Про внесення змін до Регламенту (ЄС) № 651/2014: «інноваційне забезпечення передбачає надання банків даних, хмарних сервісів та сервісів зберігання даних, бібліотек, маркетингових досліджень, лабораторій, послуг з маркування якості, тестування, експериментів та сертифікації або інших супутніх послуг, включаючи послуги, що надаються науково-дослідними організаціями та організаціями з розповсюдження знань, дослідницькими інфраструктурами, інфраструктурами тестування та експериментів або інноваційними кластерами, з метою розробки більш ефективних або технологічно досконалих продуктів, процесів або послуг, у тому числі впровадження інноваційних технологій та рішень (включаючи цифрові технології та рішення)» [28].

Інноваційне забезпечення, у широкому сенсі, – це термін, який охоплює різні завдання з підтримки інновацій. Окрім надання посередницьких послуг у сфері інновацій до початку проекту та фасилітації під час його реалізації, служби підтримки інновацій можуть також допомагати просувати інновації та формати фінансування інновацій, організовувати мозкові штурми та анімацію тематичних або міжсекторальних груп, координувати проекти та підтримувати широке розповсюдження результатів інноваційних проектів. Деякі служби підтримки інновацій використовують тематичні групи або мережі, які можуть зосереджуватися на конкретних проблемах певного сектору, що потребують вирішення. Інші запрошують обізнаних стейкхолдерів та зацікавлені сторони для стимулювання мозкового штурму на теми, які можуть мати інноваційний потенціал, що сприятиме взаємозбагаченню між різними світами [29].

Значення впровадження інновацій у діяльність підприємств посилюється умовами цифровізації світової спільноти. Розвиток інформаційних технологій усе більше спрямовано в область інтелектуальних, наукомістких проблем. Візуалізація даних, обробка зображень, створення віртуального простору дозволяє управлінням

поринути в образне середовище рішення складних завдань, наблизитися до поставлених цілей на якісно новому рівні, полегшити підготовку та прийняття правильних управлінських рішень [30].

Інформаційно-інноваційна складова є важливим елементом здійснення зовнішньоторговельної діяльності підприємства. Інноваційні інформаційні технології повинні забезпечувати фіксування, збір, накопичення, обробку, аналіз і надання доступу до даних щодо зовнішньоторговельної діяльності з урахуванням інтересів контрагентів; інформаційних систем з використанням хмарних технологій; розробки веб-ресурсів на базі систем управління лінійним вмістом; проектування електронних систем, забезпечення кібербезпеки суб'єкта господарювання [31].

Отже, проблематика інформаційно-інноваційного забезпечення для вітчизняних підприємств є достатньо гострою. Це спричинено, в першу чергу, відчуттям інформаційного дефіциту про зовнішні ринки. Відсутність ефективної системи інформаційно-інноваційного забезпечення передбачає функціонування підприємства в інформаційному вакуумі, що перешкоджає відпрацюванню та посиленню конкурентних позицій. Дуже часто підприємства недоотримують необхідного обсягу інформації з різних джерел про особливості ведення бізнесу, і, як наслідок, відсутність повної інформації перешкоджає прийняттю оптимальних управлінських рішень у зовнішньоторговельній діяльності.

Результати проведеного дослідження свідчать про необхідність визначення дефініції інформаційно-інноваційного забезпечення зовнішньоторговельної діяльності як комплексу заходів і технологій, спрямованих на використання інформаційних та інноваційних ресурсів для оптимізації процесів зовнішньоторговельної діяльності, що охоплює впровадження сучасних інформаційних систем, аналітичних інструментів, електронної комерції, цифрових платформ та інших технологій для підвищення ефективності торговельних операцій, поліпшення маркетингу та просування товарів і послуг на світових ринках, а також забезпечення конкурентоспроможності на міжнародній арені.

Висновки та пропозиції. Зовнішня торгівля, як активна складова світового економічного розвитку, переживає безпрецедентні зміни, каталізатором яких є інформаційні технології та інновації, тому визначення їх ролі в управлінні зовнішньоторговельною діяльністю підприємств є важливим завданням. Виникає

необхідність формування сучасного відповідного понятійно-категоріального апарату, що відображає ці процеси.

Результатом проведеного дослідження є формування та трактування нової економічної категорії «інформаційно-інноваційне забезпечення зовнішньоторговельної діяльності», яка є теоретичним базисом, що відображає сучасні трансформаційні процеси даної сфери економічної діяльності.

Подальші дослідження будуть спрямовані на формування системи управління процесами інформаційно-інноваційного забезпечення зовнішньоторговельної діяльності підприємств.

© **Ковбатюк Г.О., 2024**

ЛІТЕРАТУРА

1. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16 квітня 1991 року // ВВР УРСР (ВВР). 1991. № 29. ст. 377. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>.

2. Господарський Кодекс України від 16.01.2003. №436-IV. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/t030436?an=2506>.

3. Правове регулювання зовнішньоторговельної діяльності в умовах реалізації інтеграційних прагнень України : монографія / за ред. О.О. Ашуркова; НАН України, Ін-т економіко-правових досліджень. Чернігів. Десна Поліграф. 2015. 392 с.

4. Petchko, Katerina (2018). Chapter 10 - Theory and Theoretical Frameworks. How to Write About Economics and Public Policy. Book. Academic Press. Pp. 181 – 206. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/B9780128130100000107>.

5. McConnell, J.E. (2001). International Trade: Geographic Aspects. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences. Pp. 7848 – 7852. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/B0080430767025523>.

6. Allais, Maurice & Balassa, Bela & Bertrand, Trent J. (2023). International Trade. History & Theory. URL: <https://www.britannica.com/money/topic/international-trade>.

7. Chand, Smriti. (2012). The Meaning and Definition of Foreign Trade or International Trade – Explained. URL: <https://www.yourarticlelibrary.com/foreign-trade/the-meaning-and-definition-of-foreign-trade-or-international-trade-explained/5972>.

8. Catalano, Thomas J. (2023). International (Global) Trade: Definition, Benefits, Criticisms. URL: <https://www.investopedia.com/insights/what-is-international-trade/>.

9. Wild, J. J. & Han, J. C. & Wild, K. L. (2010). *International business: The challenges of globalization*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

10. Asli Tasbasi & Pinar Yeşim Sarıca & Ahmet Hakan Yüksel. (2020). *Scale Matters: Cross-Scale Dynamics of Cross-Border Carbon Adjustments*. Cross-Border Cooperation (CBC) Strategies for Sustainable Development. URL: <https://www.igi-global.com/chapter/scale-matters/248893>.

11. Міхеєва О.Г. Роль міжнародного права у здійсненні митно-тарифного регулювання зовнішньоторговельної діяльності України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук: 12.00.11. Інститут міжнародних відносин Київського національного ун-ту ім. Тараса Шевченка. К., 2003. 19 с.

12. Яцюк О.В. Зовнішньоторговельні операції підприємства: сутність та особливості бухгалтерського обліку. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку України в галузі управління та адміністрування: ініціативи молоді: матеріали V Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. здоб. вищ. освіти і мол. учених, 20 жовтня 2023 р.* Держ. біотехнологічний ун-т. Харків. 2023. С. 328 – 329. URL: <https://biotechuniv.edu.ua/wp-content/uploads/2023/11/mater-conf-20-10-23.pdf>.

13. Білоусов Є.М. Зовнішньоторговельна діяльність (особливості доктринального та правового забезпечення). *Право та інноваційне суспільство: електрон. наук. вид.* 2020. № 1 (14). С. 72 – 77. URL: <http://apir.org.ua/wp-content/uploads/2020/06/Bilousov14.pdf>.

14. Ковбатюк Г.О. Роль міжнародної торгівлі в досягненні цілей сталого розвитку. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій: Серія «Економіка і управління»*. 2021. Вип. 50. С. 115 – 121.

15. Босак І.П., Палига Є.М. Інформаційне забезпечення управління підприємством: економічний аспект. *Регіональна економіка*. 2007. №4. С. 193 – 195.

16. Лігоненко Л.О., Селезова М.В. Інформаційне забезпечення аналізу інноваційної діяльності в Україні: стан, проблеми, шляхи їх розв'язання. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 20. С. 414 – 417.

17. Денисенко М.П., Голубева Т.С., Колос І.В. Інформаційне забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2ecf82f6-19f9-49da-8ecf-a8aa90fe6928/content>.

18. Палагута С.С. Особливості інформаційного забезпечення управління підприємств і організацій. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 16. С. 418 – 421.

19. Матвієнко О.В. Основи інформаційного менеджменту: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури. 2004. 128 с.

20. Терещенко Л.О., Матієнко-Зубенко І.І. Інформаційні системи і технології в обліку: навч. посіб. К.: КНЕУ. 2004. 187 с.

21. Кондратьєв Б.О., Єршова Н.Ю. Інформаційне забезпечення управління діяльністю підприємства: теоретичні та практичні аспекти удосконалення. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Херсон, 28 квітня 2020 р.). Херсон. 2020. С. 418 – 419. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/48071/1/Kondratiev_Informatsiine_zabezpechennia_2020.pdf.

22. Зосімова А.В. Теоретичні аспекти формування інформаційно-аналітичного забезпечення міжнародної економічної діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип 8. С. 398 – 401.

23. Веретін Л.С. Інформаційне забезпечення як одна із передумов удосконалення управління продуктивністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4469>.

24. Sheil, Justin (2023). What is IT Support? URL: <https://www.electric.ai/blog/what-is-it-support>.

25. Danby, Sophie (2023). What is IT Support? Definition, Scope, Benefits, and Tools. URL: <https://blog.invgate.com/what-is-it-support>.

26. Білявський В.М., Донець А.С. Управління системою інформаційного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності. *Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки* : Міжнар. наук.-практ. конф., м. Луцьк. 18 лютого 2021 р. Луцьк : Волинський національний університет ім. Л. Українки, 2021. С. 393 – 395.

27. Тищик С.М. Вплив інформаційного глобалізму на інформаційне забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності. *Наукові праці МАУП*. 2012. Вип. 3(34). С. 218 – 224.

28. EUROPEAN COMMISSION. Annex to the Communication to the Commission. Brussels, 2023. URL: https://competition-policy.ec.europa.eu/system/files/2023-03/GBER_amendment_2023_EC_communication_annex_0.pdf.

29. Innovation support services (including advisers with a focus on innovation). European Commission. URL: <https://ec.europa.eu/eip/agriculture/en/content/innovation-support-services-including-advisors-focus-innovation.html>.

30. Ілляшенко К.В. Аналіз інформаційного забезпечення діяльності підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки)*. 2012. Вип. № 1(17). URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/3558>.

31. Захарін С.В., Іщенко І.С. Інформаційне забезпечення інноваційної діяльності суб'єктів господарювання в умовах існуючих викликів. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. Вип. 7. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-02>.

REFERENCES

1. Pro zovnishnoekonomichnu diialnist : Zakonu Ukrainy vid 16 kvitnia 1991 roku // VVR URSR (VVR). 1991. № 29. st. 377. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>.

2. Hospodarskyi Kodeks Ukrainy vid 16.01.2003. №436-IV. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/t030436?an=2506>.

3. Pravove rehuliuвання zovnishnotorhovelnoi diialnosti v umovakh realizatsii intehratsiinykh prahnen Ukrainy [Legal regulation of foreign trade activities in the conditions of realization of Ukraine's integration aspirations] : monohrafiia / za red. O.O. Ashurkova ; NAN Ukrainy, In-t ekonomiko-pravovykh doslidzhen. Chernihiv : Desna Polihraf. 2015. 392 p.

4. Petchko, Katerina (2018). Chapter 10 - Theory and Theoretical Frameworks. How to Write About Economics and Public Policy. Book. Academic Press. Pp. 181 – 206. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/B9780128130100000107>.

5. McConnell, J.E. (2001). International Trade: Geographic Aspects. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences. Pp. 7848 – 7852. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/B0080430767025523>.

6. Allais, Maurice & Balassa, Bela & Bertrand, Trent J. (2023). International Trade. History & Theory. URL: <https://www.britannica.com/money/topic/international-trade>.

7. Chand, Smriti. (2012). The Meaning and Definition of Foreign Trade or International Trade – Explained. URL: <https://www.yourarticlelibrary.com/foreign-trade/the-meaning-and-definition-of-foreign-trade-or-international-trade-explained/5972>.

8. Catalano, Thomas J. (2023). International (Global) Trade: Definition, Benefits, Criticisms. URL: <https://www.investopedia.com/insights/what-is-international-trade/>.

9. Wild, J. J. & Han, J. C. & Wild, K. L. (2010). International business: The challenges of globalization. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

10. Asli, Tasbasi & Pinar Yeşim, Sarıca & Ahmet Hakan, Yüksel. (2020). Scale Matters: Cross-Scale Dynamics of Cross-Border Carbon Adjustments. Cross-Border Cooperation (CBC) Strategies for Sustainable Development. URL: <https://www.igi-global.com/chapter/scale-matters/248893>.

11. Mikheieva, O.H. (2003). Rol mizhnarodnoho prava u zdiisnenni mytno-taryfnogo rehuliuвання zovnishnotorhovelnoi diialnosti Ukrainy [The role of international law in the implementation of customs and tariff regulation of foreign trade activities of Ukraine]: avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. yuryd. nauk: 12.00.11. Instytut mizhnarodnykh vidnosyn Kyivskoho natsionalnogo un-tu im. Tarasa Shevchenka. K., 2003. 19 p.

12. Yatsiuk, O.V. (2023). Zovnishnotorhovelni operatsii pidpriemstva: sutnist ta osoblyvosti bukhhalterskoho obliku [Foreign trade operations of the enterprise: the essence and peculiarities of accounting]. *Aktualni problemy ta perspektyvy rozvytku Ukrainy v haluzi upravlinnia ta administruvannia: initsiatyvy molodi* : materialy V Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf. zdob. vyshch. osvity i mol. uchenykh, 20 zhovtnia 2023 r. Derzh. biotekhnolohichniy un-t. Kharkiv. Pp. 328 – 329. URL: <https://biotechuniv.edu.ua/wp-content/uploads/2023/11/mater-conf-20-10-23.pdf>.

13. Bilousov, Ye.M. (2020). Zovnishnotorhovelna diialnist (osoblyvosti doktrynalnogo ta pravovoho zabezpechennia) [Foreign trade activity (peculiarities of doctrinal and legal support)]. *Pravo ta innovatsiine suspilstvo: elektron. nauk.* Vyp. № 1 (14). Pp. 72 – 77. URL: <http://apir.org.ua/wp-content/uploads/2020/06/Bilousov14.pdf>.

14. Kovbatiuk, H.O. (2021). Rol mizhnarodnoi torhivli v dosiahnenni tsilei staloho rozvytku [The role of international trade in achieving the goals of sustainable development]. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnogo universytetu infrastruktury ta tekhnolohii: Serii «Ekonomika i upravlinnia»*. 2021. Vyp. 50. Pp. 115 – 121.

15. Bosak, I. P. & Palyha Ye.M. (2007). Informatsiine zabezpechennia upravlinnia pidpriemstvom: ekonomichniy aspekt [Information support for enterprise management: economic aspect]. *Regionalna ekonomika*. No. 4. Pp. 193 – 195.

16. Ligonenko, L.O. & Selezova, M.V. (2017). Informatsiine zabezpechennia analizu innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv v Ukraini: stan, problemy, shliakhy ikh rozviazannia [Information support for the analysis of innovative activity in Ukraine: state, problems, and ways to solve them]. *Globalni ta natsionalni problem ekonomiky*. No. 20. Pp. 414 – 417.

17. Denysenko, M.P. & Holubieva, T.S. & Kolos, I.V. Informatsiine zabezpechennia innovatsiino-investytsiinoi diialnosti pidpriemstva [Information provision of innovative and investment activities of the enterprise]. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2ecf82f6-19f9-49da-8ecf-a8aa90fe6928/content>.

18. Palahuta, S.S. (2017). Osoblyvosti informatsiinoho zabezpechennia upravlinnia pidpriemstv i orhanizatsii [Peculiarities of information support for the management of enterprises and organizations]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. Vyp. 16. Pp. 418 – 421.

19. Matviienko, O.V. (2004). Osnovy informatsiinoho menedzhmentu [Basics of information management]: navch. posib. K.: Tsentri navchalnoi literatury. 128 p.

20. Tereshchenko, L.O. & Matiienko-Zubenko, I.I. (2004). Informatsiini systemy i tekhnologii v obliku [*Information systems and technologies in accounting*]: navch. posib. K.: KNEU. 187 p.

21. Kondratiev, B.O. & Yershova, N.Iu. (2020). Informatsiine zabezpechennia upravlinnia diialnistiu pidpriemstva: teoretychni ta praktychni aspekty udoskonalennia [Information support of enterprise management: theoretical and practical aspects of improvement.]. *Modernizatsiia ekonomiky: suchasni realii, prohnozni stsenarii ta perspektyvy rozvytku* : materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf., (m. Kherson, 28 kvitnia 2020 r.). Kherson. Pp. 418 – 419. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/48071/1/Kondratiev_Informatsiine_zabezpechennia_2020.pdf.

22. Zosimova, A.V. (2015). Teoretychni aspekty formuvannia informatsiino-analitychnoho zabezpechennia mizhnarodnoi ekonomichnoi diialnosti pidpriemstva [Theoretical aspects of formation of information and analytical support for international economic activity of an enterprise]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. Vyp 8. Pp. 398 – 401.

23. Veretin, L.S. (2015). Informatsiine zabezpechennia yak odna iz peredumov udoskonalennia upravlinnia produktyvnistiu pidpriemstva [Information support as a prerequisite for improving enterprise productivity management]. *Efektivna ekonomika*. No 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4469>.

24. Sheil, Justin (2023). What is IT Support? URL: <https://www.electric.ai/blog/what-is-it-support>.

25. Danby, Sophie (2023). What is IT Support? Definition, Scope, Benefits, and Tools. URL: <https://blog.invgate.com/what-is-it-support>.

26. Biliavskiyi, V.M. & Donets, A.S. (2021). Upravlinnia systemoiu informatsiinoho zabezpechennia zovnishnoekonomichnoi diialnosti [Management of the information support system for foreign economic activity]. *Sotsialno-kompetentne upravlinnia korporatsiinykh v umovakh povedinkovoï ekonomiky* : mizhnar. nauk.-prakt. konf., m. Lutsk. 18 liutoho, 2021. Lutsk : Volynskiyi natsionalnyi universytet im. L. Ukrainky. Pp. 393 – 395.

27. Tyshchuk, S.M. (2012). Vplyv informatsiinoho hlobalizmu na informatsiine zabezpechennia innovatsiino-investytsiinoi diialnosti [The impact of information globalism on the information support of innovation and investment activities]. *Naukovi pratsi MAUP*. Vyp. 3(34). Pp. 218 – 224.

28. EUROPEAN COMMISSION. Annex to the Communication to the Commission. Brussels (2023). URL: https://competition-policy.ec.europa.eu/system/files/2023-03/GBER_amendment_2023_EC_communication_annex_0.pdf.

29. Innovation support services (including advisers with a focus on innovation). European Commission. URL: <https://ec.europa.eu/eip/agriculture/en/content/innovation-support-services-including-advisors-focus-innovation.html>.

30. Illiashenko, K.V. (2012). Analiz informatsiinoho zabezpechennia diialnosti pidpriemstva [Analysis of information support of enterprise activities]. *Zbirnyk naukovykh prats TDATU (ekonomichni nauky)*. Vyp. 1(17). URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/3558>.

31. Zakharin, S.V. & Ishchenko, I.S. (2023). Informatsiine zabezpechennia innovatsiinoi diialnosti subiektiv hospodariuvannia v umovakh isnuichykh vyklykiv [Information support of innovation activities of business entities in the context of existing challenges]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: ekonomika ta upravlinnia*. Vyp. 7. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-02>.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 08.03.2024

УДК 353

JEL H7

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-1-10>

Сергій Васильович БИЧКОВ,

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування,
Національний університет «Чернігівська політехніка»

ORCID ID: [0009-0000-5679-678X](https://orcid.org/0009-0000-5679-678X)

Віталій Анатолійович СОРОКА,

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування,
Національний університет «Чернігівська політехніка»

ORCID ID: [0009-0002-5215-7715](https://orcid.org/0009-0002-5215-7715)

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ КРИЗИ

Стаття висвітлює актуальність та необхідність розробки та впровадження комплексних підходів до інституціонального забезпечення фінансування розвитку громад в Україні, особливо в контексті економічних та соціальних викликів, пов'язаних із військовими діями. Автори аналізують існуючі механізми та стратегії, що можуть сприяти стійкості та адаптивності громад, наголошуючи на важливості зміцнення інституційної бази для ефективного управління ресурсами, залучення інвестицій та координації допомоги. У статті розглядаються різноманітні інструменти, такі як фінансовий лізинг, аутсорсинг, створення індустріальних парків, активізація ролі агенцій місцевого економічного розвитку, бізнес-інкубаторів, кооперативів і соціального підприємництва. Особлива увага приділяється прозорості та ефективності використання коштів, особливо міжнародної допомоги, для збереження довіри донорів й залучення додаткових інвестицій. Результати дослідження підкреслюють важливість антикризових та інструментів розвитку місцевого економічного розвитку для забезпечення стійкості й подальшого зростання громад, надаючи рекомендації щодо їх ефективного впровадження. Стаття містить обґрунтування потреби в подальших дослідженнях для розробки адаптованих механізмів підтримки та розвитку громад, враховуючи специфіку українського контексту і виклики, що постають перед країною в умовах війни й економічної нестабільності. Застосування результатів дослідження може сприяти форму-

ванню ефективної стратегії подолання кризи та будівництва стійкої економіки України, забезпечуючи розвиток і процвітання територіальних громад.

Ключові слова: фінансування, інституціональне забезпечення, територіальні громади, криза.

Serhii BYCHKOV,

PhD student of Department of Management and Administration,
Chernihiv Polytechnic National University

Vitalii SOROKA,

PhD student of Department of Management and Administration,
Chernihiv Polytechnic National University

INSTITUTIONAL FRAMEWORK FOR FUNDING THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES DURING CRISIS

This article delves into the critical importance of developing and implementing comprehensive approaches to institutional funding for the development of territorial communities in Ukraine, particularly in the context of crisis conditions exacerbated by wartime. It highlights the profound impact of military actions on the economic stability of territories, emphasizing the necessity for a robust institutional foundation capable of efficiently managing limited resources, attracting investments, and coordinating aid across various levels—from local to international. Strengthening institutional support is presented as a pivotal strategy for enhancing the resilience and adaptability of territorial communities, ensuring the continuation of essential services, and planning and implementing recovery and development strategies post-crisis. This encompasses the initiation of programs focused on infrastructure restoration, support for small and medium-sized enterprises (SMEs), job creation, and investments in education and health care.

The article meticulously examines existing mechanisms and strategies that could foster community resilience and adaptability, advocating for the reinforcement of the institutional base to effectively manage resources, attract investments, and coordinate assistance. Various tools such as financial leasing, outsourcing, the creation of industrial parks, activation of local economic development agencies, business incubators, cooperatives, and social entrepreneurship are

explored for their potential to enhance resource utilization efficiency and investment attraction. Special attention is given to the transparency and efficiency of funds usage, particularly international aid, to maintain donor trust and secure additional investments for the country's recovery.

The research findings underscore the significance of crisis and development tools for local economic development in ensuring community resilience and growth. Recommendations are made for their effective implementation, pointing to the need for further research to develop adapted support mechanisms considering the Ukrainian context and challenges faced by the country in times of war and economic instability. The application of these research outcomes could contribute to formulating an effective crisis management strategy and building a resilient Ukrainian economy, ensuring the sustainable development and prosperity of territorial communities.

Keywords: *financing, institutional support, territorial communities, crisis.*

Постановка проблеми. Актуальність інституціонального забезпечення фінансування розвитку територіальних громад в Україні набуває особливого значення в умовах кризи, особливо під час війни. Військові дії та їх наслідки глибоко впливають на економічне становище територій, зокрема на їхню здатність до самостійного фінансового забезпечення та розвитку. В таких умовах важливо мати міцну інституційну базу, що дозволить ефективно керувати обмеженими ресурсами, залучати інвестиції та координувати допомогу на різних рівнях – від місцевого до міжнародного.

Зміцнення інституціонального забезпечення сприятиме підвищенню стійкості територіальних громад, їх здатності адаптуватися до швидкозмінних умов, забезпечити продовження надання основних послуг населенню, а також планування та реалізацію стратегій відновлення та розвитку після кризи. Особливо це стосується розробки та впровадження програм, спрямованих на відновлення пошкодженої інфраструктури, підтримку малого та середнього бізнесу, створення нових робочих місць, а також інвестування в освіту та охорону здоров'я.

Відповідне інституціональне забезпечення дозволить також забезпечити прозорість та ефективність використання коштів, зокрема міжнародної допомоги, що є критично важливим для

збереження довіри донорів й залучення додаткових інвестицій у відновлення країни. Таким чином, укріплення інституційної бази для фінансування розвитку територіальних громад є ключовим елементом стратегії подолання кризи та будівництва стійкої економіки України в умовах війни.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У контексті дослідження інституціонального забезпечення фінансування розвитку територіальних громад в умовах кризи, значний інтерес викликають праці українських науковців: Мельник Л.Г., Петрук О.М., Кириленко О.П., Колодій А.Ф., які роблять вагомий внесок у розуміння механізмів і стратегій, які можуть бути застосовані для підтримки та розвитку громад в складних умовах.

Мельник Л.Г. у своїх дослідженнях акцентує увагу на необхідності розробки комплексних підходів до фінансування територіальних громад, що передбачають залучення як державних, так і приватних інвестицій. Петрук О.М. детально аналізує роль місцевого самоврядування у формуванні інвестиційно привабливого середовища, наголошуючи на важливості створення сприятливих умов для бізнесу навіть у періоди економічної нестабільності. Колодій А.Ф., зі свого боку, розглядає інституційні аспекти регулювання фінансових потоків на місцевому рівні, виокремлюючи основні принципи ефективного розподілу та використання ресурсів.

Наукові праці Ковальчука С.В. та Гриценка І.В. дозволяють зіставити українські реалії з міжнародною практикою та визначити потенційні напрями для вдосконалення національної моделі інституціонального забезпечення. Загалом, аналіз наукових праць вітчизняних фахівців свідчить про багатогранність підходів до вирішення проблем фінансування розвитку територіальних громад в умовах кризи. Це вказує на необхідність подальших досліджень для розробки ефективних механізмів підтримки та розвитку громад, з урахуванням специфіки українського контексту та викликів, які постають перед країною в умовах війни, що триває, та економічної нестабільності.

Мета статті полягає у дослідженні та аналізі різних інституційних механізмів, що можуть бути застосовані для забезпечення фінансування та стимулювання розвитку територіальних громад в Україні під час кризових періодів, зокрема в умовах війни.

Основні результати дослідження. Війна призвела до появи нових викликів для територіальних громад та місцевого самовря-

дування. У цей період важливою стає можливість спільно працювати над проблемами щоденного життя та спрямовувати увагу на стимулювання місцевого економічного розвитку, як процесу взаємодії між органами місцевого самоврядування, бізнес-спільнотою, громадськими інституціями та іншими учасниками з метою забезпечення сталого соціально-економічного розвитку територіальної громади та поліпшення якості життя її мешканців. Місцеві органи управління повинні спрямовувати свої зусилля на максимальній ефективності щодо використання ресурсного потенціалу відповідних територій. Це містить в собі оптимізацію використання людського капіталу, фінансових та інвестиційних ресурсів, а також незадіяних земель у економічну діяльність. Основними завданнями органів місцевого самоврядування в умовах війни є збереження або відновлення темпів економічного розвитку, підтримка місцевого бізнесу та населення, а також інтеграція внутрішньо переміщених осіб й релокованого бізнесу в економіку громади. Сучасні умови війни викликали присутність нових учасників у процесі місцевого економічного розвитку, таких як внутрішньо переміщені особи та релокований бізнес. Це також привело до формування нових типів взаємодії та комунікаційних мереж.

Антикризові і розвиткові інструменти місцевого економічного розвитку є ключовими для забезпечення стійкості та подальшого зростання громад. Вони спрямовані на подолання кризових ситуацій, а також стимулювання розвитку і підвищення конкурентоспроможності економіки на місцевому рівні. Ці інструменти допомагають місцевим громадам ефективно реагувати на кризові ситуації та створюють умови для сталого розвитку у довгостроковій перспективі [1].

Використання фінансового лізингу може виступати як ефективний інструмент для стимулювання економічного розвитку та інвестиційної активності, особливо в умовах обмеженого доступу до кредитних ресурсів. Фінансовий лізинг дозволяє підприємствам та організаціям отримувати в користування необхідні активи без необхідності їх повного викупу на початок терміну, що знижує вступні бар'єри для розширення діяльності або оновлення матеріально-технічної бази. За допомогою фінансового лізингу місцеве самоврядування може сприяти залученню інвестицій в ключові галузі місцевої економіки, забезпечуючи при цьому мінімізацію фінансових ризиків для підприємств. Це особливо

актуально для розвитку інфраструктурних проєктів, модернізації виробничих потужностей та впровадження екологічно чистих технологій. Крім того, фінансовий лізинг може стати інструментом відновлення та розвитку в умовах соціально-економічних потрясінь, надаючи підприємствам можливість швидкої адаптації до змінених ринкових умов без необхідності значного одноразового фінансового навантаження.

Завдяки фінансовому лізингу, місцеві органи можуть ефективно керувати інвестиціями, оновлювати і покращувати інфраструктуру міст та сіл, що сприяє підвищенню комфорту та якості життя населення. Такий підхід також дозволяє оптимізувати використання ресурсів, знижувати витрати та ризики для місцевих бюджетів. Відповідно до Закону України «Про фінансовий лізинг» від 4 лютого 2021 р. № 1201-IX [2] реалізація даного інструменту відбувається за певними етапами:

- орган місцевого самоврядування визначає потреби та пріоритети для життєдіяльності та розвитку громади, які можуть бути вирішені за допомогою фінансового лізингу;
- пошук фінансових установ або компаній, які готові надати фінансові ресурси для лізингу;
- місцева рада приймає рішення про надання дозволу виконавчому комітету на придбання необхідних предметів за допомогою фінансового лізингу або на укладання договору фінансового лізингу комунальним підприємством;
- укладення договору з лізингодавцем, де визначаються умови лізингу, такі як строк, вартість, авансовий платіж, відсоткова ставка тощо (Розділ 2 Закону України «Про фінансовий лізинг»);
- сплата авансового лізингового платежу, який часто становить певний відсоток від вартості обладнання;
- постачання, створення або будівництво предмету лізингу (обладнання, інфраструктура тощо) і забезпечення гарантійного обслуговування та передачі предмету у лізинг (ст. 20 Розділу 2 Закону України «Про фінансовий лізинг») [2].

Одним з популярних фінансових інструментів в умовах кризи є залучення сторонніх організацій, так званий аутсорсинг для виконання окремих повноважень органів місцевого самоврядування. Це стратегічний підхід, коли місцеве самоврядування делегує частину своїх функцій та обов'язків іншим спеціалізованим

організаціям чи компаніям. Це може бути використано для широкого спектру завдань – від надання певних послуг до управління проектами та програмами [1]. Використання аутсорсингу органами місцевого самоврядування в умовах кризи може виступати як стратегічний інструмент для оптимізації витрат і підвищення ефективності надання послуг. У періоди обмежених бюджетних ресурсів і підвищеної потреби в соціально-економічній підтримці громадян, аутсорсинг дозволяє місцевій владі зосередитися на ключових задачах, делегуючи виконання певних функцій стороннім виконавцям. Це не тільки сприяє зниженню оперативних витрат за рахунок економії на заробітній платі, утриманні персоналу та інфраструктурних витратах, але й забезпечує вищу якість послуг через залучення спеціалізованих організацій.

У кризових умовах, коли швидкість реагування та адаптивність стають вирішальними, аутсорсинг може відіграти ключову роль у підтриманні стабільності та неперервності важливих комунальних та соціальних послуг. Водночас, залучення сторонніх виконавців може сприяти впровадженню новітніх технологій та інноваційних підходів щодо управління та надання послуг, що є особливо актуальним у періоди економічних потрясінь. Таким чином, аутсорсинг стає не лише інструментом кризового менеджменту, але й стратегією для підвищення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку місцевих громад. Місцеві органи самоврядування використовують аутсорсинг при:

- управлінні відходами (укладання угод з приватними підприємствами для збору, переробки та утилізації сміття);
- інфраструктурних роботах (ремонт, обслуговування та будівництво міської інфраструктури, водопостачання, каналізація тощо, може виконуватися за допомогою приватних фірм);
- управлінні технічною інфраструктурою, веб-сайтами, програмами автоматизації тощо може бути делеговане до спеціалізованих ІТ-компаній;
- надані фінансових послуг (бухгалтерські послуги, оподаткування, аудит та фінансове планування можуть бути здійснені сторонніми консалтинговими фірмами). Відносно щодо аутсорсингу фінансових послуг регулюються ст. 18 Закону України «Про фінансові послуги та фінансові компанії» від 14 грудня 2021 р. № 1953-ІХ [4];

- управлінні проєктами (реалізація програм розвитку, може бути надана зовнішнім консультантам чи компаніям. Наприклад, організацію харчування здобувачів освіти регулює Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження норм та Порядку організації харчування у закладах освіти та дитячих закладах оздоровлення та відпочинку» від 24 березня 2021 р. № 305 тощо) [5];
- проведенні заходів і подій (організація місцевих свят, культурних подій може бути доручена стороннім агентствам або організаторам);
- реєстрації прав власності.

Використання аутсорсингу дає можливість частину функцій органів місцевого самоврядування перекласти на сторонні організації задля економії бюджетних коштів та підвищення якості виконуваних робіт і наданих послуг. Використання аутсорсингу відбувається шляхом аналізу та визначення робіт (послуг) для передачі в аутсорсинг з подальшим проведенням публічних закупівель (тендерів). Цей процес регулюється відповідно до розділів III та IV Закону України «Про публічні закупівлі» від 25 грудня 2015 року № 922-VIII [6]. Учасники тендеру подають свої пропозиції, після чого обирається переможець. Після визначення переможця тендеру згідно з розділом VII Закону укладається з ним договір про надання послуг аутсорсингу. Договір чітко визначає умови співпраці, обсяг послуг, що надаються, строки та умови оплати. Органи місцевого самоврядування постійно здійснюють контроль за відповідністю якості, повноти надання послуг, зазначених в умовах договору аутсорсингу. Елементами такого контролю є моніторинг виконання робіт, звітність та аудит. Якщо роботи і послуги виконані у повному обсязі і на задекларованому рівні якості, то відбувається оплата послуг.

Створення індустріальних парків в умовах кризи, зокрема під час воєнних дій, може стати ключовим фактором для підтримки та розвитку національної економіки. Індустріальні парки забезпечують важливу платформу для релокації бізнесу та виробництва, дозволяючи компаніям швидко адаптуватися до змінених умов і забезпечити безперервність діяльності. Особливо це стає актуальним, коли інфраструктура постраждала або зазнала руйнувань. Індустріальні парки пропонують готову виробничу і логістичну базу, здатну мінімізувати простой та витрати на відновлення.

Водночас, це сприяє збереженню робочих місць та стимулюванню місцевої економіки. Отже, в умовах кризи та нестабільності, створення індустріальних парків видається не лише доцільним, але й необхідним кроком для забезпечення економічної безпеки та сталого розвитку.

Необхідно провести детальний аналіз потреб і можливостей територіальної громади для визначення найбільш перспективних галузей, які можуть бути розвинуті через індустріальні парки. Забезпечення відповідної інфраструктури для функціонування індустріального парку регламентується розділом III Закону України «Про індустріальні парки» від 21 червня 2012 р. № 5018-VI [7]. Надання пільг та організація підтримки підприємствам, що бажають розмістити свою діяльність в індустріальному парку, включаючи податкові та митні пільги, компенсацію відсотків за кредитами та інші форми фінансової підтримки. Забезпечення подальшого розвитку індустріального парку через надання фінансової підтримки та реалізацію нових проектів з інфраструктурою та інноваціями є одним з найбільших викликів органам місцевого самоврядування.

Міністерство економіки України включає індустріальний парк до Реєстру індустріальних парків на основі рішення місцевої ради та затвердженої концепції. На сьогодні за даними міністерства в Україні функціонує 61 індустріальний парк [3]; організація відкритого конкурсу: орган місцевого самоврядування організовує та проводить відкритий конкурс з вибору керуючої компанії індустріального парку; укладання договору з переможцем конкурсу: після визначення переможця конкурсу орган місцевого самоврядування укладає з ним договір про створення та функціонування індустріального парку відповідно до Розділу IV Закону України «Про індустріальні парки» [7].

Агенція місцевого економічного розвитку, є важливою інституцією для сприяння економічному розвитку конкретної територіальної громади або кількох громад [1]. Ось деякі ключові ознаки та напрями діяльності такої агенції: міжсекторність, територіальність, націленість на розвиток.

У своїй діяльності такі агенції керуються Постановою Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2022 р. № 1203 «Деякі питання діяльності агенцій регіонального розвитку» [8]. Сьогодні, в умовах війни, функції агенцій регіонального розвитку набувають особливого контексту: підтримка розроблення та реалізації стратегій

розвитку громади; підтримка програм та проєктів місцевого економічного розвитку в частині підготовки грантових та кредитних заявок, співпраця з міжнародними донорськими організаціями; ведення баз даних, аналіз економічних характеристик, ресурсів та можливостей громади; сприяння у створенні нових підприємств, а також підтримка існуючих; створення мереж та залучення інвестиційних ресурсів; лобювання інтересів громади: допомога у захисті та просуванні інтересів громади перед владними органами та іншими зацікавленими сторонами.

Незважаючи на відсутність чіткої законодавчої регламентації діяльності агенції міського та регіонального розвитку в Україні, вони можуть функціонувати у формі громадських організацій, благодійних фондів, комунальних установ (ст. 4 Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій» від 9 липня 2022 р. № 2389-IX [9]). Ключовою є постійна взаємодія з органом місцевого самоврядування, відкритість та незалежність.

На особливу увагу заслуговує роль і місце центрів залучення інвестицій, що є суттєвою інституцією для стимулювання інвестиційного розвитку територіальних громад [1]. Вони стають платформою для просування інвестиційних можливостей, залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій, а також надання підтримки бізнесу в адаптації до нових умов, враховуючи необхідність швидкого відновлення постраждалих від війни територій та стимулювання економічної активності. До основних функцій таких центрів належать: розробка та просування інвестиційних проєктів; проведення цільового пошуку та залучення потенційних інвесторів на територію громади; забезпечення достовірної та актуальної інформації щодо інвестиційних можливостей, а також консультації з питань ведення бізнесу в Україні; сприяння комунікації між інвесторами, органами місцевого самоврядування та урядовими агенціями на всіх рівнях.

Для територіальних громад переваги створення центрів залучення інвестицій включають: підвищення інвестиційної привабливості, налагодження довіри та взаємодії з органами місцевого самоврядування, формування детальної інформаційної бази про громаду та її представлення, формування бізнес-кейсів для інвестування та розвиток місцевого бізнес-середовища.

В Україні центри залучення інвестицій зазвичай створюються як неприбуткові організації у різних юридичних формах, таких як громадські організації, асоціації органів місцевого самоврядування, асоціації юридичних осіб, установи або комунальні підприємства.

В умовах кризи, бізнес-інкубатори можуть відігравати важливу роль, надаючи всебічну підтримку початківцям у сфері малого та середнього підприємництва. Ці організації допомагають розмістити бізнес, надаючи спеціалізовані приміщення та необхідне обладнання на вигідних умовах. Важливим аспектом є надання консультаційних послуг, що охоплюють юридичну, бухгалтерську, маркетингову підтримку, а також допомогу у залученні фінансування через гранти та інші джерела.

Бізнес-інкубатори сприяють створенню сприятливих умов для зростання та успіху нових підприємств, що є критично важливим для економічного відновлення та розвитку громад в кризовий період. Вони проводять навчальні програми та тренінги, спрямовані на підвищення професійних навичок підприємців, що дозволяє їм адаптуватися до змінних умов ринку.

Українське законодавство підтримує розвиток бізнес-інкубаторів, визначаючи їх як важливі елементи інфраструктури підтримки малого та середнього бізнесу. Це надає їм можливість отримувати державне фінансування та брати участь у програмах підтримки, спрямованих на розвиток підприємництва (Додаток № 2 до Наказу Державного комітету України з питань науки, інновацій та інформатизації від 27 грудня 2010 р. № 150 «Про затвердження примірних статутів та методичних рекомендацій») [10].

У контексті інституціонального забезпечення фінансування розвитку територіальних громад в умовах кризи, кооперативи виступають як ефективний інструмент економічного відновлення, що заслуговує на увагу та підтримку з боку держави та місцевих органів влади.

Кооператив як форма організації бізнесу, заснована на принципах членства та самоврядування, відкриває нові можливості для фізичних та юридичних осіб спільно вирішувати економічні, соціальні та інші завдання. Українське законодавство, зокрема закони «Про кооперацію» від 10 липня 2003 р. № 1087-IV [11], «Про сільськогосподарську кооперацію» від 21.07.2020 № 819-IX [12], підтримує розвиток виробничих, обслуговуючих та споживчих кооперативів, надаючи їм правову основу для діяльності.

Кооперативи дозволяють знижувати витрати, завдяки об'єднанню ресурсів малих товаровиробників, поліпшують доступ до фінансових ресурсів, сприяють гуртуванню мешканців громади навколо спільних проєктів, стимулюють створення робочих місць та розвивають місцеве бізнес-середовище. Це не тільки підвищує економічну активність у громадах, але й збільшує надходження до місцевих бюджетів.

Роль органів місцевого самоврядування у цьому процесі полягає у створенні сприятливих умов для розвитку кооперативів, наданні інформаційної, організаційної та консультаційної підтримки, а також забезпеченні фінансової допомоги. Важливим є здійснення інформаційно-роз'яснювальної діяльності, проведення опитувань та організація тренінгів для зацікавлених осіб. Також місцева влада може впливати на збільшення видимості кооперативів у громаді, оприлюднюючи інформацію про їхню діяльність.

Функціонування кластера сприяє налагодженню взаємодії між учасниками, створенню ланцюгів доданої вартості та зміцненню конкурентоспроможності. Кластер може бути різних типів, таких як агротуристичний, агропромисловий, деревообробний, IT-кластер та інші [1].

У порівнянні з кооперативом, відповідно до Закону України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 8 вересня 2011 р. № 3715-VI [13], кластер об'єднує не лише різні суб'єкти господарювання, а й установи, органи влади, освітні та наукові заклади для досягнення спільної мети та підвищення конкурентоспроможності.

Переваги для територіальних громад від використання кластерів: сприяння налагодженню комунікації та поглибленню співпраці між місцевими підприємствами, установами та організаціями; розширення видів діяльності в громаді через активізацію суб'єктів різних галузей, включаючи участь у кластері; формування повних ланцюгів виробництва на місцевому рівні; створення робочих місць; сприяння взаємодії бізнесу та освітніх закладів.

Українське законодавство згідно зі статтею 68 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [14] передбачає можливість створення позабюджетних цільових фондів місцевими органами самоврядування, а краудфандинг може бути одним з інструментів для їх формування. Краудфандинг – це публічний

збір коштів серед широкого кола фізичних осіб та організацій на добровільній основі з метою реалізації конкретного проєкту або підтримки певної ініціативи [1]. Ініціаторами проєктів можуть бути як фізичні особи, так і організації, включаючи органи місцевого самоврядування, та інші установи. Основними особливостями краудфандингу є: цільовий збір коштів, прозорість процесу збору, добровільність внеску, чітко встановлені часові рамки.

Реалізація проєктів колективного фінансування для потреб територіальної громади через краудфандинг містить ініціативу від організаторів щодо запуску такого механізму, де вони подають відповідну пропозицію та розробляють детальні положення для його функціонування. Після цього ініціатива отримує схвалення на рівні місцевої ради, де рішення про запровадження краудфандингу публікується для загального відома. Далі оголошуються конкретні умови та вимоги до подачі проєктів, а також вибирається платформа для збору коштів, де відбувається активне просування проєкту серед громадськості для залучення фінансування. Зібрані кошти дозволяють перейти до етапу співфінансування та безпосередньої реалізації обраних проєктів. Процес збору коштів та впровадження проєктів перебуває під постійним контролем, що забезпечує їх ефективну інтеграцію в життя громади та відповідність встановленим цілям і очікуванням.

У часи кризи, коли традиційні джерела фінансування стають обмеженими, револьверний фонд дозволяє громадам гнучко реагувати на поточні виклики, надаючи позики для втілення проєктів, що сприяють відновленню та зміцненню економіки. Кошти, повернуті в фонд після успішної реалізації проєктів, знову використовуються для фінансування нових ініціатив, що забезпечує сталість та довготривалість підтримки громади.

У кризових умовах особливо важливим стає вибір проєктів, які не тільки відповідають стратегічним цілям розвитку громади, але й спрямовані на мінімізацію наслідків кризи, забезпечення стабільності та підтримку вразливих секторів економіки. Револьверний фонд може функціонувати як без створення юридичної особи, так і у формі спеціалізованих фінансових установ, що дозволяє адаптувати механізми його діяльності до специфіки громади та поточних потреб.

Фінансування проєктів через револьверний фонд у кризових умовах стимулює активнішу взаємодію між органом місцевого

самоврядування, бізнесом та громадянами, сприяє згуртуванню зусиль для подолання спільних викликів. Це не лише забезпечує цільове використання коштів для нагальних потреб, але й підтримує розвиток ключових галузей та створення нових робочих місць, сприяючи відновленню та стійкому розвитку громади в довготерміновій перспективі.

Соціальне підприємництво також є ефективним інструментом соціальної підтримки, орієнтованим на вирішення конкретних соціальних або екологічних завдань, поряд зі здійсненням підприємницької діяльності [1]. Це форма бізнесу, де головною метою є не лише отримання прибутку, але і досягнення позитивного соціального впливу.

Соціальне підприємництво налаштоване на вирішення різних соціальних завдань, таких як працевлаштування та інтеграція в суспільство вразливих категорій населення, вирішення соціальних або екологічних проблем через виробництво товарів або послуг, спрямованих на ці цілі, або поєднання цих методів. Чистий прибуток від діяльності соціального підприємства не розподіляється між власниками, а інвестується у досягнення соціальної мети, з якою підприємство було створене.

Україна не має чіткого правового регулювання функціонування соціальних підприємств, тому вони можуть бути створені у різних організаційно-правових формах, таких як Товариство з обмеженою відповідальністю, приватне підприємство, фізична особа-підприємець, або як громадська організація згідно з Законом України «Про громадські об'єднання» від 22 березня 2012 р. № 4572-VI [16] чи благодійний фонд згідно з Законом України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» від 5 липня 2012 р. № 5073-VI [17] тощо.

Умови війни в Україні призвели до значного збільшення кількості соціально незахищених осіб, тому підтримка соціального підприємництва на рівні територіальних громад стала важливим аспектом їхньої інтеграції. Органи місцевого самоврядування можуть підтримувати розвиток соціального підприємництва шляхом прийняття цільових програм, залучення грантового фінансування, проведення навчань та консультацій для соціальних підприємців, а також застосування різноманітних фінансових інструментів, таких як муніципальне замовлення, співфінансування та створення цільових фондів підтримки.

Переваги розвитку соціального підприємництва для територіальних громад полягають у налагодженні взаємодії між органами місцевого самоврядування, бізнесом та мешканцями громади, створенні нових видів соціальних послуг, зниженні безробіття серед вразливих верств населення, розвитку соціального капіталу громади та зменшенні навантаження на місцеві бюджети.

Висновки. Ефективне інституціональне забезпечення фінансування розвитку територіальних громад є ключовим для підтримки їх стійкості та адаптивності в умовах кризи, особливо під час війни. Це включає розробку та впровадження програм, спрямованих на відновлення пошкодженої інфраструктури, підтримку малого та середнього бізнесу, створення нових робочих місць, а також інвестиції в освіту та охорону здоров'я.

Використання різноманітних інструментів, таких як фінансовий лізинг, аутсорсинг, створення індустріальних парків, активізація ролі агенцій місцевого економічного розвитку, бізнес-інкубаторів, кооперативів та соціального підприємництва, є важливими для підвищення ефективності використання ресурсів та залучення інвестицій.

Прозорість та ефективність у використанні коштів, особливо міжнародної допомоги, є критично важливими для збереження довіри донорів та залучення додаткових інвестицій.

© **Бичков С.В., Сорока В.А. 2024**

ЛІТЕРАТУРА

1. Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах: антикризові інструменти у военний і післявоєнний період: посібник. Львів. 2022. 75 с.
2. Про фінансовий лізинг. Закон України від 4 лютого 2021 р. № 1201-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1201-20#Text> (дата звернення: 05.02.2024 р.).
3. Інформація про індустріальні парки, включені до реєстру індустріальних (промислових) парків та виключені з ньогою URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=336993e7-8713-43da-8de6-ce4c5d003bfa&title=InformatsiiaProIndustrialniParki-VkliucheniDoRestruIndustrialnikh-promislovikh-ParkivTaVikliucheniZNogo> (дата звернення: 05.02.2024 р.).

4. Про фінансові послуги та фінансові компанії. Закон України від 14 грудня 2021 р. № 1953-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text> (дата звернення: 05.02.2024 р.).

5. Про затвердження норм та Порядку організації харчування у закладах освіти та дитячих закладах оздоровлення та відпочинку. Постанова Кабінету Міністрів України від 24 березня 2021 р. № 305. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 05.02.2024 р.).

6. Про публічні закупівлі. Закон України від 25.12.2015 р. № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19/print> (дата звернення: 05.02.2024 р.).

7. Про індустриальні парки. Закон України від 21 червня 2012 р. № 5018-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17#Text> (дата звернення: 05.02.2024 р.).

8. Деякі питання діяльності агенцій регіонального розвитку. Постанова Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2022 р. № 1203. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1203-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 05.02.2024 р.).

9. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій. Закон України від 9 липня 2022 р. № 2389-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20/print> (дата звернення: 05.02.2024 р.).

10. Про затвердження примірних статутів та методичних рекомендацій. Наказ Державного комітету України з питань науки, інновацій та інформатизації від 27 грудня 2010 р. № 150. URL: http://old.dkni.gov.ua/?q=system/files/sites/default/files/images/Recomend_CTT.doc (дата звернення: 05.02.2024 р.).

11. Про кооперацію. Закон України від 10 липня 2003 р. № 1087-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1087-15#Text> (дата звернення: 05.02.2024 р.).

12. Про сільськогосподарську кооперацію. Закон України від 21.07.2020 № 819-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/819-20#Text> (дата звернення: 05.02.2024 р.).

13. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні. Закон України від 8 вересня 2011 р. № 3715-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text> (дата звернення: 05.02.2024 р.).

14. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 05.02.2024 р.).

15. Про банки і банківську діяльність. Закон України від 7 грудня 2000 р. № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14/print> (дата звернення: 05.02.2024 р.).

16. Про громадські об'єднання. Закон України від 22 березня 2012 р. № 4572-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text> (дата звернення: 05.02.2024 р.).

17. Управління фінансами територіальних громад: теорія і практика: колективна монографія / за наук. ред. д.е.н., професора О. П. Кириленко. Тернопіль, 2019. 280 с.

18. Про благодійну діяльність та благодійні організації. Закон України від 5 липня 2012 р. № 5073-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text> (дата звернення: 05.02.2024 р.).

REFERENCES

1. Miscelij ekonomichnij rozvitok u teritorialnih gromadah: antikrizovij instrumenti u voyennij i pislavyoyennij period: posibnik. Lviv. 2022. 75 p.

2. Pro finansovij lizing. Zakon Ukrayini vid 4 lyutogo 2021 year. № 1201-ІН. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1201-20#Text> (data zvernennya: 05.02.2024).

3. Informatsiia pro industrialni parky, vkljuчени do reiestru industrialnykh (promyslovykh) parkiv ta vykliucheni z noho URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=336993e7-8713-43da-8de6-ce4c5d003bfa&title=InformatsiiaProIndustrialniParki-VkliucheniDoRestruIndustrialnykh-promislovykh-ParkivTaVikliucheniZNogo> (data zvernennya: 05.02.2024).

4. Pro finansovi poslugi ta finansovi kompaniyi. Zakon Ukrayini vid 14 grudnya 2021 year. № 1953-ІН. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text> (data zvernennya: 05.02.2024).

5. Pro zatverdzhennya norm ta Poryadku organizaciyi harchuvannya u zakladah osviti ta dityachih zakladah ozdorovlennya ta vidpochinku. Postanova Kabinetu Ministriv Ukra-yini vid 24 bereznya 2021 year. № 305. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2021-%D0%BF#Text> (data zvernennya: 05.02.2024).

6. Pro publichni zakupivli. Zakon Ukrayini vid 25.12.2015 year. № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19/print> (data zvernennya: 05.02.2024).

7. Pro industrialni parki. Zakon Ukrayini vid 21 chervnya 2012 year. № 5018-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17#Text> (data zvernennya: 05.02.2024).

8. Deyaki pitannya diyalnosti agencij regionalnogo rozvitku. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayini vid 21 zhovtnya 2022 year/ № 1203. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1203-2022-%D0%BF#Text> (data zvernennya: 05.02.2024).

9. Pro vnesennya zmin do deyakih zakonodavchih aktiv Ukrayini shodo zasad derzhav-noyi regionalnoyi politiki ta politiki vidnovlennya regioniv i teritorij. Zakon Ukrayini vid 9 lipnya 2022 year. № 2389-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20/print> (data zvernennya: 05.02.2024).

10. Pro zatverdzhennya primirnih statutiv ta metodichnih rekomendacij. Nakaz Derzhavnogo komitetu Ukrayini z pitan nauki, innovacij ta informatizaciyi vid 27 gru-dnya 2010 year. № 150. URL: http://old.dkni.gov.ua/?q=-system/files/sites/default/files/images/Recomend_CTT.doc (data zvernennya: 05.02.2024).

11. Pro kooperaciyu. Zakon Ukrayini vid 10 lipnya 2003 year. № 1087-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1087-15#Text> (data zvernennya: 05.02.2024).

12. Pro silskogospodarsku kooperaciyu. Zakon Ukrayini vid 21.07.2020 year. № 819-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/819-20#Text> (data zvernennya: 05.02.2024).

13. Pro prioritetni napryami innovacijnoyi diyalnosti v Ukrayini. Zakon Ukrayini vid 8 veresnya 2011 r. № 3715-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text> (data zvernennya: 05.02.2024).

14. Pro misceve samovryaduvannya v Ukrayini. Zakon Ukrayini vid 21 travnya 1997 roku № 280/97-VR. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (data zvernennya: 05.02.2024).

15. Pro banki i bankivsku diyalnist. Zakon Ukrayini vid 7 grudnya 2000 year. № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14/print> (data zvernennya: 05.02.2024).

16. Pro gromadski ob'yednannya. Zakon Ukrayini vid 22 bereznya 2012 year. № 4572-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text> (data zvernennya: 05.02.2024).

17. Upravlinnya finansami teritorialnih gromad: teoriya i praktika: kolektivna monog-rafiya / za nauk. red. d.e.n., profesora O. P. Kirilenko. Ternopil. 2019. 280 p.

18. Pro blahodiinu diialnist ta blahodiini orhanizatsii. Zakon Ukrainy vid 05 lypnia 2012 year. № 5073-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text> (data zvernennia: 05.02.2024).

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 15.02.2024

УДК 339.924

JEL E60, E66, O11

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-1-11>

Олександр Сергійович СОЛОСІЧ,

асистент кафедри економіки і підприємництва,

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0057-463X>

Маргарита Дмитрівна СІНАЙКО,

студентка кафедри менеджменту підприємств,

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-2081-4717>

АНАЛІЗ ПАРАМЕТРІВ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Дана стаття присвячена систематизації та докладному аналізу ключових параметрів, які детермінують рівень макроекономічної безпеки держави, а також формуванню практичних напрямів посилення резистентних якостей національної економічної системи в умовах воєнного стану. Авторами досліджено поняття «макроекономічна безпека держави» у розрізі аналітичних параметрів проведення відповідних форм оцінювання. Здійснено диференціацію аналітичних параметрів оцінювання рівня макроекономічної безпеки держави за такими групами: група параметрів загально-економічної безпеки, група параметрів фінансової безпеки та група параметрів соціально-економічної безпеки. Проведено ґрунтовний ретроспективний аналіз ключових параметрів оцінювання макроекономічної безпеки на прикладі національної економіки України у розрізі показників валового внутрішнього продукту, рівня безробіття, інфляційних процесів та окремих структурних показників видаткової частини бюджету держави. У ході дослідження встановлено високий рівень впливовості фактора воєнного стану на рівень основних безпекових показників вітчизняного макросередовища, що виявляє себе у відповідній низхідній динаміці протягом періоду 2022 — 2023 рр. Отримані аналітичні висновки дозволили ідентифікувати перелік проблем у забезпеченні макроекономічної безпеки

України в умовах воєнного часу, розподіливши їх залежно від джерела походження на зовнішні та внутрішні. У рамках дослідження розроблено перелік перспективних напрямів посилення резистентних якостей національної економічної системи в умовах воєнного стану.

Ключові слова: безпека, макроекономічна безпека, макроекономічна безпека держави, економічна безпека, воєнний стан.

Oleksandr SOLOSICH,

assistant of the Department of Economics and Entrepreneurship,
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

Marharyta SINAIKO,

student of the Department of Management of Enterprises,
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

ANALYSIS OF MACROECONOMIC SECURITY PARAMETERS OF UKRAINE UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL LAW

This article is devoted to the systematization and detailed analysis of the key parameters that determine the level of the state macroeconomic security, as well as the formation of practical directions for strengthening the resistant qualities of the national economic system under martial law. The authors researched the concept of the state macroeconomic security in terms of the relevant forms of analytical parameters for the assessment. Analytical parameters for assessing the level of the state macroeconomic security were differentiated into the following groups: a group of general economic security parameters, a group of financial security parameters, and a group of socio-economic security parameters. A thorough retrospective analysis of the key parameters of macroeconomic security assessment was carried out on the example of the national economy of Ukraine in terms such indicators as the gross domestic product, the unemployment rate, inflationary processes and individual structural indicators of the expenditure part of the state budget. In the course of the study, a high level of influence of the martial law factor on the level of the main security indicators of the domestic macro-environment was established, which manifests itself in the corresponding downward dynamics during the period of 2022-2023.

In addition, the propensity of the domestic macroeconomic environment to the influence of global crisis phenomena was established, which is confirmed by the dynamics of the studied indicators during the global financial crisis and the coronavirus disease pandemic. The obtained analytical conclusions made it possible to identify a list of problems in the ensuring macroeconomic security of Ukraine in wartime conditions, dividing them depending on the source of origin into external and internal. As part of the study, a list of promising directions for strengthening the resistant qualities of the national economic system in the conditions of martial law, aimed at the construction and effective implementation of systemic state policy, which should comprehensively take into account current security challenges, needs to restore destroyed infrastructure and social factors, has been developed.

Keywords: security, macroeconomic security, macroeconomic security of the state, economic security, martial law.

Постановка проблеми. Одним з базових елементів побудови ефективної системи прийняття рішень у межах господарських систем є аналіз зовнішнього середовища, що передбачає здійснення ґрунтовної обробки наявної ринкової інформації та описових даних, що характеризують загальний вектор динаміки кон'юктурних параметрів, тим самим визначаючи ступінь їх сприятливості у контексті функціонування конкретної системи. Слід зауважити, що прослідковується закономірність щодо важливості даного аналітичного компоненту управління на різних ієрархічних та функціональних рівнях діяльності економічних систем. При цьому, варто розуміти, що фундаментальний базис кон'юктурних умов зовнішнього середовища формується, перш за все, макроекономічними параметрами, які детермінують первинні умови ведення господарювання (фіскальне навантаження, інфляційні процеси, потенціал банківського сектору, стан ринку праці тощо) і послідовно впливають як на поточний фінансово-господарський стан підприємницьких структур, так і на їх потенціал щодо прогресивного розвитку. Таким чином, одним з першочергових факторів стабільного функціонування економічних систем є здійснення оперативного моніторингу та ідентифікації основних тенденцій зміни стану макроекономічного середовища з метою прийняття своєчасних управлінських рішень. Проте, на сьогоднішній день, означена проблематика трансфор-

мується, набуваючи більш комплексного характеру під впливом сучасних безпекових викликів, зокрема повномасштабної війни на території України. Зауважимо, поміж деструктивних впливів активних бойових дій у вигляді скорочення чисельності населення, активізації міграційних процесів та руйнації промислового базису функціонування економіки, даний фактор спричиняє інтенсивні процеси реструктуризації економіки у частині бюджетної, соціальної та грошово-кредитної політики, змінюючи поточну систему цілепокладання з прогресивного розвитку на вирішення поточних безпекових проблем та забезпечення резистентності самої економічної системи.

У розрізі функціонування підприємницького сектору, згадаї процеси сприяють звуженню коридору поточних можливостей та інтенсифікації фактора невизначеності, що знаходить своє відображення у зниженні фінансової спроможності, зростанні цін, розриву стійких господарських зв'язків, наявності перманентної загрози руйнування виробничо-господарського потенціалу тощо. Виходячи з цього, в означених умовах актуалізується проблематика дослідження параметрів макроекономічної безпеки держави, які, з одного боку, визначають спроможність національної економіки до стабільного функціонування в умовах перманентних загроз військового характеру й протидії можливому соціальному колапсу, а з іншого, напряду впливають на внутрішній потенціал підприємницьких структур щодо підтримки сталих показників функціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблематики аналізу стану макроекономічного середовища у рамках національної економіки знайшло широке поширення у роботах вітчизняних економістів-дослідників, зокрема у частині визначення та систематизації факторів впливу на процеси розвитку макросередовища, моделювання та сценарного планування його перспективних станів, практичного інструментарію національної економічної політики тощо. Окреслені дослідницькі напрями знайшли своє втілення у працях таких вчених як Ю. Бажал, А. Гальчинський, Я. Жаліло, О. Канов, Б. Карпінський, І. Крючкова, Н. Малиш, О. Редькін, О. Савченко, С. Тульчинська, Л. Цимбал.

Істотне поживлення академічного дискурсу у межах даного теоретико-методичного поля аналізу спостерігається на фоні повномасштабної військової агресії на території України, що якіс-

но змінило спрямованість досліджень у сфері функціонування макроекономічних систем у бік ідентифікації впливів ризиків та загроз на динаміку показників структури національної економіки, базових індикаторів її безпекового розвитку, перспективного стратегування у рамках політики національної економічної безпеки. У даному науково-дослідницькому напрямі слід відзначити напрацювання таких вчених як В. Атаманчук, О. Барановський, С. Воронцова, А. Козаченко, Т. Ковальчук, Т. Костюк, І. Мішина, В. Мунтіян, О. Новикова, Ю. Лисенко, В. Опришко, М. Пендюра, А. Сухоруков, Є. Човушян, В. Шаповал, В. Шлемко.

Проте, незважаючи на наявність потужної теоретико-методичної бази аналізу внутрішніх взаємозалежностей та закономірностей у розвитку макроекономічного середовища, практичних засобів та інструментальної бази вдосконалення відповідних умов функціонування економічних агентів, більш поглибленого розгляду потребує проблематика аналізу безпекових параметрів стану макроекономічного середовища та формування відповідних рекомендаційних заходів в умовах воєнного стану.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є систематизація та аналіз ключових параметрів, які визначають рівень макроекономічної безпеки держави, формування перспективних напрямів посилення резистентних якостей національної економічної системи в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Макроекономічна безпека за своєю природою формує первинний базис забезпечення стійкого функціонування держави у її економічному, соціальному, політичному та інших вимірах, виявляючи себе у підтримці сталого рівня життя населення, забезпечення загального добробуту та конкурентоспроможного стану економіки, що реалізується на основі перманентного моніторингу параметрів макроекономічної безпеки та своєчасного прийняття відповідних превентивних та корекційних заходів.

Проблематика забезпечення макроекономічної безпеки національної економіки України є комплексним та багатоаспектним питанням, виходячи з широкого кола наявних проблем та структурних обмежень, які формувалися в процесі трансформаційного переходу держави до ринкових моделей господарювання та низки кризових явищ глобального рівня. Процес стабілізації та культивування необхідних умов до організації сталих процесів розвитку

макроекономічного середовища є фундаментальним чинником у побудові розвиненої та конкурентоспроможної держави, при цьому першочерговими постають управлінські можливості до прогнозування, своєчасної ідентифікації та превенції деструктивних соціально економічних явищ, побудови ефективних та результативних стратегій внутрішньо- та зовнішньоекономічних дій. Саме тому, питання вирішення актуальних проблем економічного розвитку потребує реалізації засадничих положень теорії макроекономічної безпеки держави у розрізі відповідних методик оцінювання, прогнозування та інструментального забезпечення.

Слід зауважити, що на сьогоднішній день, питання формування загальноприйнятої дефініції поняття «економічної безпеки держави» у межах вітчизняного академічного простору залишається дискусійним. Узагальнено можна визначити, що економічна безпека держави – це можливість підтримки такого стану економіки, за якого зберігається врівноваженість за зовнішніми та внутрішніми загрозами, зберігається спроможність держави до підтримки рівня життя суспільства [1].

Виходячи з комплексного та поліфункціонального характеру поняття макроекономічної безпеки держави, відповідний рівень її забезпечення оцінюється на основі широкого кола параметрів, ґрунтовний аналіз яких дозволяє актуалізувати рівень поточних загроз та сформуванню інформаційний базис у частині формування послідовності дій щодо уникнення об'єктивізації можливих кризових явищ, прогнозування появи негативних екстернальних ефектів та підтримки поточного стратегічного курсу розвитку.

Параметри макроекономічної безпеки держави можна диференціювати за такими групами:

1. Група параметрів загальноекономічної безпеки охоплює агреговані показники структури та динаміки розвитку економічної системи у цілому, зокрема валовий внутрішній продукт, цінні індекси, національний дохід, чистий національний продукт, рівень інфляції тощо.

2. Група параметрів фінансової безпеки характеризують безпековий потенціал у фінансовому вимірі його реалізації, що на рівні держави представлено показниками бюджетної, податкової та боргової безпеки [2, С. 181].

3. Група параметрів соціально-економічної безпеки містять в собі показники загальної соціальної динаміки у частині рівня

життя, безробіття, розвитку людського капіталу, реальних доходів населення тощо [3, С. 76].

Додатково науковцями виокремлюються специфічні групи параметрів макроекономічної безпеки, зокрема обороноздатності, зовнішньоекономічної незалежності, енергетичної та продовольчої безпеки держави тощо.

У процесі дослідження рівня макроекономічної безпеки вітчизняної економіки у сучасному її стані, варто брати до уваги вплив повномасштабної військової агресії на стан та динаміку основних безпекових параметрів, оскільки даний факт став причиною переходу країни до воєнної економіки, кардинально перестроювавши структуру економічної системи, мережу сформованих господарських зв'язків у межах підприємницького сектору, конфігурацію системи соціального забезпечення та загалом пріоритетизацію цілей у межах бюджетної політики.

Досліджуючи динамічні ряди параметрів макроекономічної безпеки вітчизняної економіки, найперше слід зупинитися на найбільш узагальненому безпековому показнику, що відображає результативність функціонування економічної системи в цілому, а саме: валовий внутрішній продукт. Ретроспективний аналіз динаміки зміни ВВП України свідчить про наявність суперечливих тенденцій та окремих проміжків різкого падіння досліджуваного показника. До прикладу, аналізуючи значення ВВП в розрізі виробництва протягом останніх 10 років, найбільш негативні зміни у значеннях мали місце з 2-го кварталу 2014 року по 4-й квартал 2015 року та з 1-го кварталу 2022 року по 1-й квартал 2023 року. Перший проміжок, що відображає початок військових дій, які відбувалися на сході України, та окупацію АР Крим, демонструючи падіння значень ВВП на 4 – 16 % поквартально. Другий проміжок описує зміни ВВП на початку повномасштабного вторгнення, у межах якого спостерігається падіння на рівні 14 – 36,9 % поквартально [4].

Зауважимо, що показник ВВП за своєю природою дозволяє ідентифікувати лише найбільш загальні тенденції розвитку макроекономічного середовища держави, саме тому дослідження макроекономічної безпеки вітчизняної економіки в умовах воєнського стану потребує більш комплексного розгляду із залученням додаткових аналітичних параметрів.

Розглядаючи проблематику впливу воєнського стану на рівень макроекономічної безпеки України, показовим є динаміка

параметрів структури видаткових потоків державного бюджету, зокрема у частині витрат на забезпечення обороноздатності. Статистичні дані свідчать, що розподіл видатків на фінансування «оборонного бюджету» відносно його частки у структурі ВВП України збільшився зі значення близько 2% до 19% та 18% відповідно у 2022 та 2023 роках [5]. Означена динаміка свідчить про зростання обороноздатності країни, що складає окремий функціональний напрям забезпечення макроекономічної безпеки. Більш того, порівнюючи рівні даних показників у період 2014 – 2015 рр. (початок військових дій на сході України), що складала 1% та 2% відповідно, можна зробити висновок, що рівень обороноздатності України значно зріс і являє собою реакцію економічної системи на наявність відкритої військової загрози.

Невід'ємним елементом аналізу макроекономічної безпеки держави є параметри соціально-економічної безпеки, зокрема динаміка рівня безробіття у межах національної економіки. З метою забезпечення наочності аналізованої динаміки зміни показника скористуємося графіком, поданим на рис. 1, що демонструє відносні показники рівня зареєстрованих безробітних в Україні з 2000 по 2023 рік.

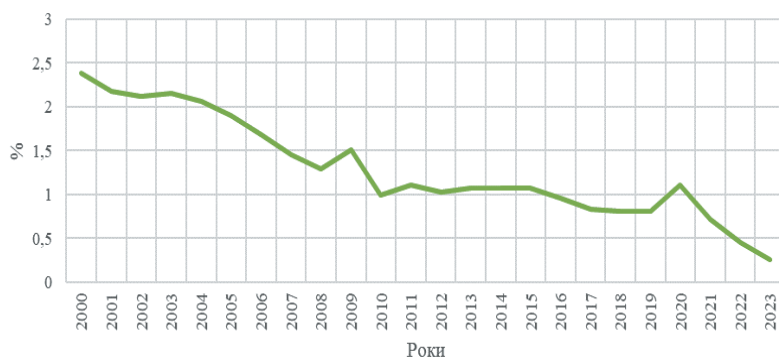


Рис. 1. Відсоток офіційно зареєстрованих безробітних до загальної кількості населення України у 2000 – 2023 роках

Джерело: складено автором за даними [6]

Виходячи з наведених даних, можна констатувати, що рівень безробіття протягом аналізованого періоду стабільно спадає, проте у проміжках 2008 – 2009 рр. та 2020 р. відповідні рівні зазнавали різкого зростання, що пояснюється впливами кризи іпотечного кредитування та наслідками пандемічного характеру. Разом з тим, розглядаючи період 2022 – 2023 рр. фіксується незначне зниження рівня безробіття. Даний факт є суперечливим, враховуючи деструктивний вплив фактора військового стану та негативну динаміку зниження ВВП, що пояснюється специфікою розрахунку та обліку даного показника, яка об'єктивно не може врахувати фактичну інформацію щодо населення на тимчасово окупованих територіях та внутрішньо переміщених осіб; до того ж, активні військові дії інтенсифікували міграційний рух населення, спричинивши істотний відтік людського капіталу за кордон.

Крім цього, важливим показником для визначення рівня макроекономічної безпеки є показник інфляції, адже помірні значення інфляції відображають поступовий розвиток виробництва та інших функціональних сфер економічної системи, а, в свою чергу, високі значення інфляції чи дефляції, навпроти, можуть вказувати на проблеми у поточному стані економіки, спричинені необґрунтованою емісією грошових одиниць, прийнятими підходами до провадження національної монетарної та боргової політики. Аналізуючи показники інфляції у період з 2003 по 2023 рік, можемо виділити декілька визначних моментів, які, як вже було вказано попередньо, пов'язані з низкою глобальних та національних кризових явищ. Таким чином, абстрагуючись від періоду гіперінфляції національної валюти у 1993 р., найвищий рівень інфляції було зафіксовано у 2014–2015 рр. – 24,9 та 43,3 % відповідно [7]. Разом з тим, пікові рівні інфляційної динаміки спостерігалися у період дії правового режиму воєнного стану (у 2022 році даний показник сягнув 26 %) та глобальної кризи 2008 року (22,3 %). Отже, у межах вітчизняного макроекономічного середовища збільшення показника інфляції було наслідком активних військових дій, політичної нестабільності та глобальної економічної кризи, що відповідним чином результувало у зниження загального рівня макроекономічної безпеки держави.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна виокремити такі ключові зовнішні проблеми макроекономічної безпеки України в умовах воєнного стану: (1) загрози інтенсифікації військової агресії та подальшого руйнування вітчизняного про-

мислово-виробничого, аграрного та інтелектуального потенціалу; (2) високий ступінь залежності країни від зовнішніх фінансових ресурсів, об'єктивна неспроможність фінансування соціальної сфери за рахунок власних доходних надходжень; (3) прогресуючий характер імпортозалежності країни як наслідок припинення роботи численної кількості вітчизняних підприємства, окупації територій та складнощів організації підприємницької діяльності в умовах воєнного стану; (4) прискорений відтік валютних ресурсів з країни, що відповідним чином звужує можливості до збереження валютної стабільності; (5) ризик припинення зовнішніх алокацій та грантової допомоги партнерських країн.

До внутрішніх проблем макроекономічної безпеки України в умовах воєнного стану варто віднести такі: (1) інтенсифікація внутрішніх мотиваційних чинників активізації міграційних процесів під впливом кон'юнктури військового часу; (2) прискорення інфляційних процесів, що викликає послідовне зростання цін на ресурси та закономірне падіння купівельноспроможного попиту серед населення; (3) розширення тіньового сектору, у тому числі сегменту кримінальної економіки; (4) істотне скорочення податкових надходжень за рахунок закриття значної кількості підприємницьких суб'єктів та падіння обсягів реалізації; (5) зростання облікової ставки, що виступає додатковим фактором ускладнення процесу залучення фінансових ресурсів підприємницьким сектором; (6) переорієнтація бюджетної політики у бік видатків обороноздатності паралельно скороченню видатків розвитку.

Виходячи з виокремлених вище ключових проблем забезпечення макроекономічної безпеки України, можна виділити такі перспективні напрями посилення резистентних якостей національної економічної системи в умовах воєнного стану:

- формування комплексних та багаторівневих програм відновлення зруйнованих інфраструктурних об'єктів з чіткою часовою та якісною пріоритезацією;
- розвиток експортоорієнтованих галузей переробного сектору економіки, які володіють високим рівнем доданої вартості, забезпечення їх кооперації із сировинним сектором;
- активізація комунікаційних взаємодій з іноземними партнерами щодо залучення грантового фінансування проєктів інноваційного розвитку економіки;

- вдосконалення положень податкового законодавства у частині впровадження фіскальних стимуляторів, що слугуватиме додатковим позитивним фактором детінізації;
- провадження політики виробничої локалізації із залученням інструменту державного замовлення як засобу стимулювання розвитку вітчизняного виробництва [8, С. 100];
- проактивний підхід у провадженні антикорупційної політики з метою попередження нелегального відтоку бюджетних коштів;
- збільшення переліку критичного імпорту для товарів, які складають сировинну основу вітчизняних переробних підприємств.

Підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати, що забезпечення макроекономічної безпеки вітчизняної національної економічної системи потребує реалізації системної державної політики, що має комплексно враховувати поточні безпекові виклики, потреби відновлення зруйнованої інфраструктури та соціальні фактори.

Висновки та пропозиції. В результаті проведеного дослідження було проведено систематизацію та детальний аналіз ключових параметрів, які комплексно характеризують проблематику забезпечення макроекономічної безпеки держави. Здійснено диференціацію параметрів макроекономічної безпеки держави за такими групами: параметри загальноекономічної безпеки, фінансової безпеки та соціально-економічної безпеки держави. Проведено аналіз ключових безпекових параметрів вітчизняної економіки на основі якого сформовано перелік зовнішніх та внутрішніх проблем щодо забезпечення макроекономічної безпеки України. Розроблено перелік перспективних напрямів посилення резистентних якостей національної економічної системи в умовах воєнного стану.

Перспективними напрямками подальших наукових розвідок в означеному теоретико-методичному полі є розробка прикладних механізмів реалізації державної політики у сфері забезпечення макроекономічної безпеки та відповідного інструментарію її здійснення.

ЛІТЕРАТУРА

1. Вернигора А. С., Довhenко Я. О. Статистична оцінка сучасного стану рівня економічної безпеки України. *Наукові записки молодих учених*. 2021. № 8. URL: <https://phm.cuspu.edu.ua/ojs/index.php/SNYS/article/view/1903> (дата звернення 06.03.2024).
2. Васянович В. С., Кравченко О. О. Аналіз рівня фінансової безпеки України. *Наукові записки молодих учених*. 2020. № 1. С. 181 – 186.
3. Гнатенко В. Основні складові економічної безпеки держави. *Науковий вісник: Державне управління*. 2021. № 1. С. 66 – 82.
4. ВВП України за роками. *Незалежна асоціація банків України*. 2024. URL: <https://nabu.ua/ua/vvp-2.html> (дата звернення 06.03.2024).
5. Національні рахунки (ВВП). Валовий внутрішній продукт (у поточних цінах, млн грн). *Державна служба статистики України*. 2023. URL: https://ukrstat.gov.ua/imf/arhiv/nr/nr_pdpb2017_2020_u.htm (дата звернення 06.03.2024).
6. Кількість зареєстрованих безробітних. *МінфінМедіа*. 2024. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/register/2023/> (дата звернення 06.03.2024).
7. Індекс інфляції в Україні. *МінфінМедіа*. 2024. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення 06.03.2024).
8. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Концептуальні засади забезпечення економічної безпеки підприємництва в умовах воєнного стану. *Економіка та управління підприємством. Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 3 (79). С. 97 – 102.

REFERENCES

1. Vernyhora A. S., Dovhenko Ya. O. Statystychna otsinka suchasnoho stanu rivnia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy [Statistical assessment of the current state of the level economic security of Ukraine]. *Scientific notes of young scientists*. 2021. No 8. available at: <https://phm.cuspu.edu.ua/ojs/index.php/SNYS/article/view/1903> (Accessed 06 March 2024).
2. Vasianovych V. S., Kravchenko O. O. Analiz rivnia finansovoi bezpeky Ukrainy [Analysis of the level of financial security of Ukraine]. *Bulletin of Student Scientific Society*. 2020. № 1. Pp. 181 – 186 (in Ukrainian).
3. Hnatenko V. (2021). Osnovni skladovi ekonomichnoi bezpeky derzhavy [Main components of the economic security of the country]. *Scientific Herald: Public Administration*. 2021. No 1. Pp. 66 – 82 (in Ukrainian).
4. VVP Ukrainy za rokamy [GDP of Ukraine by years]. *Independent Association of Banks of Ukraine*. 2023. available at: <https://nabu.ua/ua/vvp-2.html> (Accessed 06 March, 2024).

5. Natsional'ni rakhunky (VVP). Valovyj vnutrishnij produkt (u potochnykh tsinakh, mln. hrn). [National accounts (GDP). Gross domestic product (in current prices, UAH million)]. *State Statistics Service of Ukraine*. 2023. available at: https://ukrstat.gov.ua/imf/arhiv/nr/nr_pdpb2017_2020_u.htm (Accessed 06 March, 2024).

6. Kil'kist' zareiestrovanykh bezrobitnykh [Number of registered unemployed]. *MinfinMedia*. available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/register/2023/> (Accessed 06 March, 2024).

7. Indeks infliatsii v Ukraini 2024 [Inflation index in Ukraine 2024]. *MinfinMedia*. available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (Accessed 06 March, 2024).

8. Tulchynska S. O. Solosich O. S. (2022). Kontseptual'ni zasady zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemnytstva v umovakh voiennoho stanu [Conceptual principles of ensuring the economic security of enterprises under the conditions of martial law]. *Scientific View: Economics and Management*. No. 3. Pp. 97 – 102 (in Ukrainian).

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 08.03.2024

УДК 658.14:65.012.8

JEL M11, M19

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-1-12>

Олексій Вячеславович ДВОРНИК,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана

ORCID ID: [0009-0001-8453-4186](https://orcid.org/0009-0001-8453-4186)

ПОНЯТТЯ АДАПТИВНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ

У статті досліджено концепцію адаптивно-орієнтованих систем управління в сучасних бізнес-організаціях. Автори зосереджуються на важливості чіткого та повного розуміння цих систем для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємств у змінному ринковому середовищі. Пояснюється неоднозначність визначення та характеристик адаптивно-орієнтованих систем, а також вказується на проблеми, що виникають через цю неоднозначність при їхньому впровадженні. Стаття закликає до подальших досліджень та вдосконалення концепції адаптивного управління з метою забезпечення успішної адаптації підприємств до змін у бізнес-середовищі. Стаття висвітлює ключові аспекти адаптивно-орієнтованих систем управління, зокрема їхню гнучкість, швидкість реакції на зміни та здатність до самоорганізації. Зазначається, що розуміння цих аспектів є критичним для успішної імплементації адаптивних стратегій управління в сучасних бізнес-організаціях. Додатково висвітлюються проблеми, які виникають внаслідок неоднозначного визначення поняття адаптивно-орієнтованих систем та рекомендації щодо подальших досліджень у цій області. Підсумковий висновок статті підкреслює важливість постійного вдосконалення та адаптації концепції адаптивного управління для ефективної реалізації стратегічних цілей підприємств у змінному бізнес-середовищі.

Ключові слова: система, адаптація, управління, організація, бізнес, адаптивно-орієнтована система.

Oleksii DVORNYK,

Pursuer of the third (educational-scientific) level
of higher education,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

CONCEPT OF ADAPTIVE-ORIENTED MANAGEMENT SYSTEMS FOR BUSINESS-ORGANIZATIONS

This article explores the concept of adaptive-oriented management systems in modern business organizations. The authors focus on the importance of a clear and comprehensive understanding of these systems to ensure the competitiveness and stability of enterprises in a changing market environment. The ambiguity in defining and characterizing adaptive-oriented systems is explained, as well as the problems that arise from this ambiguity in their implementation. The article calls for further research and improvement of the concept of adaptive management to ensure successful adaptation of enterprises to changes in the business environment. It highlights key aspects of adaptive-oriented management systems, including their flexibility, responsiveness to changes, and self-organization capability. The critical importance of understanding these aspects for the successful implementation of adaptive management strategies in modern business organizations is emphasized. Additionally, the article addresses the challenges arising from the ambiguous definition of adaptive-oriented systems and provides recommendations for further research in this area. The concluding remarks underscore the importance of continuous improvement and adaptation of the adaptive management concept for effectively achieving the strategic goals of enterprises in a dynamic business environment.

Keywords: system, adaptation, management, organization, business, adaptive-oriented system.

Постановка проблеми. У сучасному бізнес-середовищі зростає значення адаптивно-орієнтованих систем управління для успішного функціонування бізнес-організацій. Проте існує неоднозначність у визначенні поняття та характеристик адаптивно-орієнтованої системи управління. Постановка проблеми полягає у необхідності чіткого визначення та розуміння ключових аспектів адаптивно-орієнтованої системи управління для

ефективного впровадження та оптимізації її функціонування у бізнес-організаціях. Ця неоднозначність може виникати через різні підходи до визначення поняття адаптивно-орієнтованої системи управління, а також через розбіжності в інтерпретації її ключових характеристик, таких як гнучкість, швидкість реакції на зміни, здатність до самоорганізації та інші. Недостатня чіткість у розумінні концепції може призвести до неправильного розгортання або невдачі в імплементації адаптивно-орієнтованих підходів у практичній діяльності підприємства. Таким чином, розробка чіткого та повного розуміння адаптивно-орієнтованої системи управління є ключовим завданням для підвищення конкурентоспроможності та стійкості бізнесу в умовах непередбачуваності та змін на ринку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми адаптації та адаптивності соціально-економічних систем висвітлені у працях таких дослідників, як Г. Ауберт, С. Девис, А. Кайгородцев, Г. Козаченко, С. Кудлаєнко, Т. Ластаєв, О. Ляшенко, К. Мейер, І. Отенко, В. Пономарьов, А. Штангрет, В. Ячменьова та інші. Дослідженню адаптивно-орієнтованого управління присвячені роботи Я. Юхмана та Л. Герасименка. Оскільки ця проблема в дослідженнях науковців є відносно новою, вона потребує детального аналізу для визначення наявних викликів і розробки стратегічних шляхів вирішення даного питання.

Метою статті є розробка чіткого та повного розуміння поняття адаптивно-орієнтованої системи управління в контексті бізнес-організацій для забезпечення її ефективного впровадження та оптимізації функціонування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Адаптивно-орієнтована система управління бізнес-організацій є концепцією, що виникає в контексті сучасного підходу до управління, який визнає постійну зміну в умовах економічного середовища та необхідність організації, яка може ефективно пристосовуватися до цих змін. Основна ідея полягає у тому, щоб організація була гнучкою, реактивною та здатною адаптуватися до нових обставин, а не просто витримувати їх.

Адаптивність в управлінні означає здатність організації чи системи швидко та ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, внутрішні фактори або обставини. Основні аспекти адаптивності в управлінні містять:

1. *Гнучкість та реагування* – здатність організації адаптуватися до змін шляхом швидкого реагування на нові умови, вимоги ринку, технологічні та соціальні тенденції.

2. *Інновації* – здатність генерувати та впроваджувати нові ідеї, продукти, процеси та стратегії, які дозволяють організації адаптуватися до змін.

3. *Управління змінами* – компетентність у впровадженні змін в організації, включаючи здатність до реорганізації структури, культури та процесів у відповідь на нові вимоги.

4. *Відкритий комунікаційний потік* – забезпечення відкритого та ефективного обміну інформацією всередині організації та зовнішніми стейкхолдерами, що дозволяє швидко реагувати на зміни та вчасно адаптуватися.

5. *Розвиток та навчання* – підтримка постійного процесу навчання та розвитку персоналу для забезпечення їхньої здатності адаптуватися до нових вимог та технологій.

6. *Системна досконалість* – забезпечення наявності ефективних систем та процесів управління, що дозволяють швидко реагувати на зміни та вдосконалювати роботу організації.

7. *Стратегічне бачення* – розробка та виконання стратегій, які враховують зміни в зовнішньому середовищі та внутрішні ресурси, забезпечуючи успішну адаптацію організації до нових умов.

Ці аспекти спільно сприяють створенню адаптивної організації, яка може успішно функціонувати в змінному середовищі та досягати своїх стратегічних цілей.

Розглянемо еволюцію понять «адаптація», «система», «адаптивно-орієнтована система» з різних наукових дисциплін та областей за різних авторів з різних країн (табл. 1, 2, 3).

Таблиця 1. Еволюція поняття «адаптація»

Рік	Автор	Країна	Визначення
1859	Чарльз Дарвін	Велика	«Адаптація» в «Походженні видів» визначається як процес, за якого природний відбір сприяє збереженню корисних характеристик, які дозволяють організмам виживати.

Закінчення таблиці 1

Рік	Автор	Країна	Визначення
1947	Герберт Саймон	США	Створення теорії процесу «адаптивної поведінки» в економіці та психології, де адаптація розглядається як процес вибору оптимальних стратегій у відповідь на зміну.
1975	Михайло Чайкін	СРСР	Визначення поняття «адаптація» в контексті біології як процесу зміни організмів у відповідь на вплив зовнішнього середовища для забезпечення виживання.
1992	Джон Холлідей	Велика	У контексті управління «адаптація» визначається як здатність організації реагувати на зміни в середовищі та внутрішні фактори для досягнення стратегічних цілей.
2007	Лінда Готтфрід	Канада	Розглядає адаптацію в контексті еволюційної психології та когнітивних наук, визначаючи її як процес пристосування мислення та поведінки до змін в середовищі.
2015	Джеймс Марч	США	Представляє адаптацію в контексті організаційної теорії, визначаючи як здатність організації до внесення змін у відповідь на зовнішні та внутрішні виклики
2020	Марія Лопес	Іспанія	Адаптація розглядається в контексті медичної психології, де визначається як процес адаптування пацієнтів до хвороби, травми або фізичних обмежень для покращення якості життя

Джерело: складено автором з використанням [1 – 9]

Таблиця 2. Еволюція поняття «система»

Рік	Автор	Країна	Визначення
1948	Людвіг фон Берталанфі	Австрія	У «Загальній теорії систем» він визначає «систему» як комплекс взаємозв'язаних частин, що спільно функціонують для досягнення певної мети.
1956	Ігор Анатолійович Гуревич	Росія	Розробив теорію «Системний аналіз» та визначив «систему» як сукупність елементів, що взаємодіють між собою, орієнтованих на досягнення спільної мети.
1968	Вест Черчман	США	Визначає «систему» як комплекс взаємопов'язаних елементів або компонентів, що працюють разом для досягнення спільної мети, враховуючи їхні взаємовідносини.
1984	Ніколас Луманн	Німеччина	У своїй теорії соціальних систем поняття «система» визначається як сукупність взаємопов'язаних елементів, які взаємодіють для забезпечення функціонування соціальної структури.
1996	Петер Сенге	США	В контексті управління, «система» розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, що взаємодіють між собою з метою досягнення стратегічних цілей та результатів.
2010	Фріццф Капра	Австрія	У сучасній науці «система» визначається як комплекс взаємодіючих та взаємозалежних частин або елементів, що утворюють цілісну структуру та функціонують як єдине ціле.

Джерело: складено автором з використанням [1 – 9]

**Таблиця 3. Еволюція поняття
«адаптивно-орієнтована система»**

Рік	Автор	Країна	Визначення
1977	Лінда Сміт	США	Вводить термін «адаптивно-орієнтована система» у своїй роботі з соціально-психологічної області, описуючи систему, що активно реагує на зміни в своєму середовищі.
1989	Джон Міллер	Велика Британія	Розвиває концепцію «адаптивно-орієнтованих систем» в організаційному контексті, визначаючи їх як системи, що навчаються та ефективно адаптуються до змін у середовищі.
1995	Луїс Гіральде	Іспанія	Розглядає адаптивно-орієнтовані системи у біологічному контексті, описуючи їх як живі системи, що здатні адаптуватися до змін в середовищі для забезпечення виживання.
2002	Міхаель Креннер	Німеччина	У контексті управління, визначає адаптивно-орієнтовану систему як організацію, що швидко реагує на зміни в середовищі та вчиться з досвіду для досягнення стратегічних цілей.
2010	Пітер Сміт	Велика Британія	Розглядає адаптивно-орієнтовані системи в контексті інформаційних технологій, описуючи їх як системи, що можуть автоматично адаптуватися до змін у вимогах та умовах.
2020	Чен Лі	Китай	Описує адаптивно-орієнтовані системи в контексті штучного інтелекту та машинного навчання, визначаючи їх як системи, що можуть самостійно навчатися та змінюватися для досягнення більш ефективних результатів.

Джерело: складено автором з використанням [1 – 9]

Концепції адаптації, систем та адаптивно-орієнтованих систем розвивались протягом багатьох років та отримували нові визначення та інтерпретації від різних авторів з різних країн. Починаючи з Чарльза Дарвіна та його визначення адаптації у біологічному контексті до останніх робіт в галузі інформаційних технологій та штучного інтелекту, поняття «адаптація» стало центральним у багатьох наукових дисциплінах.

Поняття «система» також пройшло значний шлях еволюції, від загальних теорій до застосування в конкретних галузях, таких як управління та соціологія. Визначення «система» стало ключовим елементом аналізу та розуміння складних структур та процесів, що спостерігаються в різних сферах життя.

Адаптивно-орієнтовані системи, у свою чергу, представляють собою сучасну концепцію, яка об'єднує підходи адаптації та системного аналізу для досягнення більш ефективних та гнучких результатів у різних областях, від управління до біології та інформаційних технологій. Вони визначаються як системи, здатні активно реагувати на зміни в своєму середовищі та навчатися з досвіду для досягнення своїх цілей. Ці концепції відображають постійний розвиток наукового мислення та пошук нових способів розуміння та взаємодії з складними системами навколо нас.

Адаптивно-орієнтовані системи управління відзначаються гнучкістю та здатністю швидко реагувати на зміни в навколишньому середовищі. Вони дозволяють організаціям пристосовуватися до нових умов, будучи більш гнучкими та реактивними порівняно з традиційними системами управління.

Замість того, щоб дотримуватися суворо запланованих процесів, адаптивні системи управління надають можливість пристосувати стратегії, тактики та ресурси організації відповідно до поточних вимог та змін в оточуючому середовищі. Це сприяє підвищенню ефективності та продуктивності, оскільки організація може легше адаптуватися до нових умов і вчасно реагувати на зміни на ринку, технологічні інновації або зміни у вимогах клієнтів.

Застосування адаптивно-орієнтованих систем управління також стимулює інновації та розвиток в організації, оскільки вони сприяють відкритості до експериментів та нових ідей. Крім того, ці системи сприяють покращенню комунікації та співпраці в організації, оскільки створюють змістовну платформу для обміну інформацією та спільної роботи між відділами та рівнями управління.

Адаптивні системи управління допомагають організаціям бути більш конкурентоспроможними, гнучкими та ефективними в умовах постійних змін та нестабільності в сучасному бізнес-середовищі.

Адаптивно-орієнтовані системи управління стали ключовим фактором успіху для багатьох сучасних організацій. Вони дозволяють компаніям ефективно реагувати на зміни в навколишньому середовищі, забезпечуючи гнучкість, інновації та високу реактивність на зміни. Деякі з найуспішніших прикладів застосування адаптивно-орієнтованих систем управління подані в таблиці 4.

Таблиця 4. Приклади успішного застосування адаптивно-орієнтованих систем управління

Організація	Приклад застосування
Netflix	Netflix використовує адаптивну систему управління контентом, яка аналізує поведінку користувачів та реагує на їхні вподобання шляхом пропозицій персоналізованого контенту. Це дозволяє компанії залучати та утримувати аудиторію.
Google	Google використовує адаптивні системи управління проектами та розробками програмного забезпечення, які дозволяють швидко реагувати на зміни та інновації в галузі технологій. Це дозволяє Google постійно вдосконалювати свої продукти та послуги.
Toyota	Toyota використовує адаптивну систему управління виробництвом, яка дозволяє компанії ефективно відреагувати на зміни в попиті, технологічні інновації та конкурентну динаміку. Це дозволяє Toyota зберігати лідерство на ринку автомобілів.
Airbnb	Airbnb використовує адаптивну систему управління ресурсами та мережевою моделлю бізнесу, що дозволяє компанії швидко реагувати на зміни в попиті та пропозиції, використовуючи потенціал вільних ресурсів, які володіють її користувачі.
Zappos	Zappos використовує адаптивну систему управління персоналом, де культура компанії та система оподаткування засновані на самоорганізації та стимулюють працівників до інновацій та творчості. Це дозволяє Zappos залучати та утримувати талановитих співробітників.

Джерело: складено автором з використанням [1 – 9]

Адаптивні системи управління дозволяють організаціям вирішувати складні виклики та досягати успіху в динамічному та змінному бізнес-середовищі. Приклади успішного застосування таких систем, наведені у таблиці, що свідчать про важливість адаптивності та гнучкості для досягнення конкурентних переваг та стабільного розвитку організації.

Висновки. Розуміння та визначення адаптивно-орієнтованих систем управління в сучасному бізнес-середовищі відіграють критичну роль у забезпеченні конкурентоспроможності та стійкості підприємств. Неоднозначність у визначенні та розумінні цих систем викликає потребу у чіткому та повному їх концептуальному розгортанні. Розробка узгодженого та вичерпного розуміння адаптивно-орієнтованих систем управління є ключовим завданням для ефективного впровадження та оптимізації їх функціонування в сучасних бізнес-організаціях. Тільки завдяки цьому підприємства зможуть адаптуватися до непередбачуваних змін у ринковому середовищі та зберегти свою конкурентну перевагу. Досягнення успішної адаптації вимагає глибокого розуміння ключових аспектів адаптивності, таких як гнучкість, швидкість реакції на зміни, здатність до самоорганізації та інші. Подальше дослідження цих аспектів сприятиме розвитку більш точних методів та інструментів для реалізації адаптивно-орієнтованих стратегій управління. Важливо також звернути увагу на постійний процес вдосконалення та адаптації самої концепції адаптивного управління до зростаючих потреб та вимог сучасного бізнесу. Тільки таким чином бізнес-організації зможуть ефективно протистояти викликам непередбачуваності та змін у сучасному світі, забезпечуючи свою стійкість та успіх.

© **Дворник О.В., 2024**

ЛІТЕРАТУРА

1. Пілецька, С. Т., Коритко, Т. Ю. (2018). Система адаптивного управління підприємством в умовах змінного зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ – Business Inform*. № 12. С. 435 – 441.

2. Korytko, T., Piletska, S., Arefieva, O., Pidhora, Y. & Fomichenko, I. (2021). The system of evaluating the effectiveness of employees motivation as a factor of the enterprise sustainable development. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. No. 43(4). Pp. 545 – 554. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2021.49>.

3. Калініченко, Л. Л. (2011). Адаптивне управління підприємством в конкурентному середовищі. *Вісник економіки транспорту і промисловості – Herald of the economy of transport and industry*. № 33. С. 177 – 180.

4. Kuzior Aleksandra, Arefieva Olena, Poberezhna Zarina, Ihumentsev Oleksiy (2022). The Mechanism of Forming the Strategic Potential of an Enterprise in a Circular Economy. *Sustainability*. № 14. Pp. 32 – 58. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14063258>.

5. Мнушко, З. М., Бондарева І. В. (2008). Сучасні підходи до адаптивного управління фармацевтичними організаціями. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації – Management, economics and quality assurance in pharmacy*. № 2. С. 37 – 42.

6. Герасименко Л. В. Формування системи адаптивно-орієнтованого управління економічною безпекою підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8793>.

7. Якименко-Терещенко, Н. В., Кожуріна, Л. С. (2017). Адаптивне управління підприємством в сучасних умовах: мета і механізм реалізації. *Молодий вчений*. № 6(46). С. 535 – 538.

8. O Harafonova, H Zhosan, V Khudolei, N Tiukhtenko, I Tymkiv, N Riabets. STRATEGIC MODEL AND POTENTIAL SOURCES OF FINANCING FOR THE POST-WAR REVITALIZATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE DE-OCCUPIED TERRITORIES. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. No. 2 (49). Pp. 207–218. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.2.49.2023.3983>.

9. Юхман Я.В. Адаптивно-орієнтована система управління підприємствами на засадах інновінугу: структурно-декомпозиційний аналіз. *Вісник КНУТД*. 2020. № 4(149). С. 101 – 111.

REFERENCES

1. Piletska, S. T., Korytko, T. Yu. (2018). Systema adaptivnoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh minlyvoho zovnishnoho seredovyshcha [The system of adaptive management of the enterprise in the conditions of a changing external environment]. *Biznes Inform – Business Inform*. No. 12. Pp. 435 – 441 [in Ukrainian].

2. Korytko, T., Piletska, S., Arefieva, O., Pidhora, Y. & Fomichenko, I. (2021). The system of evaluating the effectiveness of employees motivation as a factor of the enterprise sustainable development. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. No. 43(4). Pp. 545 – 554. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2021.49>.

3. Kalinichenko, L. L. (2011). Adaptivne upravlinnia pidpriemstvom v konkurentnomu seredovyshchi [Adaptive enterprise management in a

competitive environment]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Herald of the economy of transport and industry*. No. 33. Pp. 177 – 180 [in Ukrainian].

4. Kuzior, Aleksandra, Arefieva, Olena, Poberezhna, Zarina, Ihumentsev, Oleksiy. (2022). The Mechanism of Forming the Strategic Potential of an Enterprise in a Circular Economy. *Sustainability*. No. 14. Pp. 32 – 58. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14063258>.

5. Mnushko, Z. M., Bondaryeva I. V. (2008). Suchasni pidkhody do adaptivnoho upravlinnia farmatsevtichnykh orhanizatsiiamy [Modern approaches to adaptive management of pharmaceutical organizations]. *Upravlinnia, ekonomika ta zabezpechennia yakosti v farmatsii – Management, economics and quality assurance in pharmacy*. No. 2. Pp. 37 – 42 [in Ukrainian].

6. Herasymenko, L.V. (2021). Formuvannia systemy adaptivno-oriientovanoho upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva [Formation of a system of adaptive-oriented management of economic security of the enterprise]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*. No. 4. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8793>. [in Ukrainian].

7. Yakymenko-Tereshchenko, N. V., Kozhurina, L. S. (2017). Adaptivne upravlinnia pidpriemstvom v suchasnykh umovakh: meta i mekhanizm realizatsii [Adaptive enterprise management in modern conditions: purpose and implementation mechanism]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*. No. 6 (46). Pp. 535 – 538 [in Ukrainian].

8. O. Harafonova, H. Zhosan, V. Khudolei, N. Tiukhtenko, I. Tymkiv, N. Riabets. STRATEGIC MODEL AND POTENTIAL SOURCES OF FINANCING FOR THE POST-WAR REVITALIZATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE DE-OCCUPIED TERRITORIES. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. No. 2 (49). Pp. 207 – 218. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.49.2023.3983>.

9. Yukhman, Ya.V. (2020). Adaptivno-oriientovana systema upravlinnia pidpriemstvom na zasadakh innovinhu: strukturnodekompozytsiinyi analiz [Adaptive-oriented enterprise management system based on innovation: structural-decomposition analysis]. *Visnyk KNUTD – Bulletin of KNUTD*. No. 4(149). Pp. 101 – 111 [in Ukrainian].

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 04.03.2024

УДК 316.42:314.7:005.5:316.64

JEL D74, R19

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-1-13>

Роман Васильович СТАДНІЙЧУК,

доктор філософії в галузі економіки,
докторант ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая»
ORCID ID: [0009-0004-7614-231X](https://orcid.org/0009-0004-7614-231X)

МЕТОДИ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ КОНФЛІКТАМИ

У статті розглянуто різноманітні методи та підходи публічної політики управління соціальними конфліктами. Аналіз методів врегулювання конфліктів виявив, що кожен з них має свої переваги та недоліки і може бути ефективним у відповідних ситуаціях. У статті розглянуті такі методи, як: переговори, медіація, арбітраж, консенсусне прийняття рішень, примусове втручання, діалог та освіта, а також конфліктологічні програми. Висновки роботи підкреслюють важливість гнучкості та адаптивності у використанні цих методів, а також активної участі громадськості у вирішенні конфліктів. Результати статті можуть бути корисними для розробки стратегій та програм управління конфліктами на рівні державної та громадської політики. Висвітлено необхідність збільшення інвестицій у медіацію та конфліктологічні програми, а також акцентується увага на розвитку інформаційних кампаній та освітніх ініціатив. Важливим є також створення сприятливого середовища для діалогу та співпраці між різними соціальними групами, що може сприяти зміцненню взаєморозуміння та зменшенню конфліктів. Підкреслено значення попередження конфліктів та розробки комплексних стратегій управління ними. Важливо враховувати специфіку різних конфліктів та використовувати різноманітні інструменти для їх вирішення. Особлива увага приділяється активній взаємодії на міжнародному рівні та забезпеченню прозорості управління конфліктами. Доведено, що успішне управління соціальними конфліктами вимагає комплексного підходу, що враховує різноманітність методів та активну участь громадськості. Результати дослідження можуть бути корисними для розробників політики, активістів.

Ключові слова: управління, соціальний конфлікт, публічна політика, метод, стратегія.

Roman STADNIICHUK,

PhD in economics, Doctoral student,
Higher educational institution academician
Yuriy Bugay international scientific and technical university

METHODS OF PUBLIC POLICY IN MANAGING SOCIAL CONFLICTS

The article explores various methods and approaches of public policy in managing social conflicts. Analysis of conflict resolution methods has revealed that each of them has its advantages and disadvantages and can be effective in corresponding situations. The article discusses methods such as negotiations, mediation, arbitration, consensus decision-making, coercive intervention, dialogue, education, and conflict resolution programs. The conclusions emphasize the importance of flexibility and adaptability in using these methods, as well as active participation of the public in resolving conflicts. The results of the article can be useful for developing strategies and programs for conflict management at the level of state and public policy. The need to increase investments in mediation and conflict resolution programs is highlighted, as well as the focus on the development of information campaigns and educational initiatives. It is also important to create a conducive environment for dialogue and cooperation among different social groups, which can contribute to strengthening mutual understanding and reducing conflicts. The significance of conflict prevention and the development of comprehensive management strategies are emphasized. It is shown that successful management of social conflicts requires a comprehensive approach that considers the variety of methods and active participation of the public. The research findings can be valuable for policy makers and activists.

Keywords: *management, social conflict, public policy, method, strategy.*

Постановка проблеми. Управління соціальними конфліктами в сучасному суспільстві є надзвичайно важливою складовою публічної політики, оскільки вони можуть суттєво вплинути на стабільність та розвиток суспільства. Однак існуючі методи управління соціальними конфліктами можуть бути неефективними або недостатньо адаптованими до сучасних реалій, тому

необхідно дослідити та проаналізувати різноманітні методи публічної політики управління соціальними конфліктами з метою виявлення їх ефективності, а також ідентифікації потенційних недоліків та шляхів їх подолання.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вчені активно досліджують можливості підвищення ефективності управління конфліктами в практичній сфері публічного управління. Процес управління конфліктами був детально розглянутий такими авторами, як Л. Долинська, А. Гірник, Н. Гришина, Ю. Калюжна, Л. Карамушка, Л. Ложкін, Н. Новікова, Н. Пов'якель, Б. Хасан та інші. Особливості конфліктів у системі публічного управління були безпосередньо вивчені Д. Дзвінчуком, Т. Карловим, Н. Нижником, М. Піреном, А. Пойченком, Н. Федчуном та іншими дослідниками.

Метою статті є систематизація та аналіз методів публічної політики управління соціальними конфліктами та виявлення їх ефективності, ідентифікація ключових проблем та недоліків у цій сфері, а також розробка рекомендацій щодо подальшого вдосконалення механізмів управління соціальними конфліктами на рівні публічної політики.

Виклад основного матеріалу дослідження. Публічна політика відіграє важливу роль у врегулюванні соціальних конфліктів, допомагаючи встановити механізми та стратегії для управління напруженими ситуаціями в суспільстві. Вона містить в собі створення законів, політичних програм, а також стимулює діалог та участь громадськості у процесі вирішення конфліктів. Публічна політика може також спрямовуватися на зменшення економічної нерівності та розвиток механізмів міжнародного дипломатичного співробітництва для мирного врегулювання конфліктів. Вона є важливим інструментом для забезпечення стабільності та гармонії у суспільстві, сприяючи здоровому функціонуванню та розвитку суспільства.

Публічна політика відіграє ключову роль у врегулюванні соціальних конфліктів, оскільки вона визначає стратегії, програми та механізми, за допомогою яких уряди та інші соціальні актори намагаються вирішити конфлікти та забезпечити стабільність у суспільстві. Ось деякі способи, якими публічна політика впливає на врегулювання конфліктів:

1. *Створення законодавства та політичних програм.* Уряди можуть приймати закони та розробляти політичні програми, спрямовані на вирішення конфліктів у суспільстві. Ці інструменти можуть містити правові механізми для захисту прав та інтересів різних соціальних груп, а також програми з підтримки соціальної кооперації та врегулювання конфліктів.

2. *Створення інституцій для вирішення конфліктів.* Публічна політика може сприяти створенню спеціалізованих інституцій, таких як комісії з прав людини, арбітражні та медіаційні центри, які допомагають урегулювати конфлікти та забезпечувати мирне співіснування різних соціальних груп.

3. *Стимулювання діалогу та участі громадськості.* Публічна політика може сприяти створенню умов для активного діалогу та участі різних соціальних груп у процесах вирішення конфліктів. Це може включати проведення громадських слухань, консультації з громадськістю та створення механізмів зворотного зв'язку.

4. *Економічні заходи для зменшення нерівності.* Публічна політика може також спрямовуватися на зменшення економічної нерівності та нерівності доступу до ресурсів, що може бути джерелом соціальних конфліктів. Це може включати програми соціального захисту, розвиток інфраструктури та збільшення доступу до освіти та охорони здоров'я.

5. *Міжнародні дипломатичні зусилля.* У разі конфліктів міжнародного масштабу публічна політика може включати міжнародні дипломатичні зусилля для мирного врегулювання конфліктів, таких як медіація, переговори та міжнародні договори.

Загалом, публічна політика відіграє важливу роль у вирішенні соціальних конфліктів, забезпечуючи структуровані та систематичні підходи до управління конфліктами та забезпечуючи стабільність у суспільстві.

Управління соціальними конфліктами є невід'ємною складовою будь-якого суспільства. Конфлікти можуть виникати з різних причин і мати різні наслідки для учасників та для суспільства в цілому. Вирішення конфліктів вимагає комплексного підходу та використання різноманітних методів та інструментів управління (табл. 1)

Таблиця 1. Класифікація методів управління соціальними конфліктами

Категорія методів	Опис
Переговори	Процес прямого обговорення проблем та пошук компромісів між сторонами конфлікту.
Медіація	Участь нейтральної третьої сторони для сприяння досягненню взаємоприйнятних угод між конфліктуючими сторонами.
Арбітраж	Вирішення конфлікту через вирок незалежної третьої сторони, яка має право приймати рішення.
Консенсусне прийняття	Спроба досягнення узгодженого рішення, яке задовольняє інтереси всіх сторін конфлікту.
Примусове втручання	Застосування санкцій або інших примусових заходів для припинення або управління конфліктом.
Діалог та освіта	Використання комунікації та освітніх програм для зміни уявлень та поведінки сторін конфлікту.
Конфліктологічні програми	Програми, спрямовані на дослідження та розуміння причин та механізмів виникнення соціальних конфліктів.

Джерело: складено автором з використанням [1 – 6]

Управління соціальними конфліктами є важливим аспектом сучасного суспільства. Вирішення конфліктів сприяє збереженню стабільності та гармонії в суспільстві, підвищенню рівня співпраці та розвитку. Для досягнення успішних результатів необхідно враховувати різноманітність методів управління конфліктами та адаптувати їх до конкретних ситуацій та потреб учасників конфлікту (табл. 2).

Таблиця 2. Аналіз існуючих методів управління соціальними конфліктами

Управління соціальними конфліктами	Сфера застосування	Переваги	Недоліки	Ефективність
Переговори	Всі сфери соціального життя	Створення сприятливої атмосфери для вирішення конфлікту.	Може бути часо- та енергозатратним.	Залежить від сторін, їх взаємного бажання досягти компромісу.

Продовження таблиці 2

Управління соціальними конфліктами	Сфера застосування	Переваги	Недоліки	Ефективність
Медіація	Сімейні, комерційні, громадські конфлікти	Нейтральний посередник може допомогти знайти рішення, яке задовольняє всіх учасників.	Потребує спеціальної кваліфікації медіатора. Може виникнути недовіра до медіатора або відмова однієї із сторін брати участь у медіації.	Залежить від досвіду та професійності медіатора.
Арбітраж	Бізнес, трудові спори	Швидке та ефективне рішення конфлікту.	Потребує фінансових витрат на оплату арбітрів. Може не завжди задовольнити інтереси всіх сторін.	Залежить від об'єктивності та компетентності арбітра.
Консенсусне прийняття	Громадські конфлікти, командна робота	Створює можливість для всебічного розгляду усіх аспектів конфлікту та пошуку взаємовигідних рішень.	Може бути часо- та ресурсозатратним. Може вимагати великої кількості часу для досягнення консенсусу.	Залежить від відкритості та готовності сторін до узгодження.
Примусове втручання	Конфлікти з екстремальною загрозою	Ефективне при нагальних ситуаціях, коли конфлікт може призвести до серйозних наслідків.	Може спричинити негативну реакцію та ворожнечу з боку сторін конфлікту. Може підштовхнути до загострення конфлікту.	Залежить від ситуації та об'єктивності застосованих заходів.

Закінчення таблиці 2

Управління соціальними конфліктами	Сфера застосування	Переваги	Недоліки	Ефективність
Діалог та освіта	Громадські конфлікти, міжкультурні взаємини	Сприяє покращенню взаєморозуміння та зменшенню ворожнечі між сторонами конфлікту.	Потребує часу та терпіння для досягнення позитивних результатів. Може бути неефективним у разі глибоких релігійних чи культурних розбіжностей.	Залежить від відкритості та готовності сторін до співпраці.
Конфліктологічні програми	Усі сфери соціального життя	Надають можливість зрозуміти корінні причини конфлікту та розробити стратегії його управління.	Вимагають значних ресурсів і часу для проведення досліджень та розробки програм. Можуть бути недостатньо ефективними без реальної взаємодії з учасниками конфлікту.	Залежить від якості аналізу та взаємодії з учасниками конфлікту.

Джерело: складено автором

Управління соціальними конфліктами є надзвичайно важливою складовою сучасного суспільства, оскільки конфлікти можуть виникати у будь-якій сфері життя та мати серйозні наслідки для учасників та для суспільства в цілому. Аналіз існуючих методів управління конфліктами свідчить, що кожен з них має свої переваги та недоліки і може бути ефективним у певних ситуаціях. Наприклад, переговори та медіація можуть бути корисними, коли сторони мають готовність до співпраці та компромісу, тоді як примусове втручання може бути необхідним у надзвичайних ситуаціях, коли існує серйозна загроза.

Для досягнення успішних результатів у вирішенні соціальних конфліктів важливо використовувати різноманітні методи та комбінувати їх залежно від конкретних умов та потреб учасників. Також важливо мати на увазі, що успішне управління конфліктами вимагає сприятливого середовища для взаємодії, відкритості до нових ідей та готовності до взаєморозуміння та компромісу.

Щодо вдосконалення публічної політики управління соціальними конфліктами, важливо звернути увагу на кілька ключових аспектів. По-перше, необхідно збільшити інвестиції у медіацію та конфліктологічні програми. Це означає не лише фінансову підтримку, але й навчання кваліфікованих фахівців та створення програм підтримки цих професій. Такий підхід допоможе забезпечити більш ефективне вирішення конфліктів.

По-друге, важливо розвивати інформаційні кампанії та освітні програми, які підвищують свідомість громадськості про методи управління конфліктами та роль публічної політики в цьому процесі. Така ініціатива сприятиме більшій відкритості та залученню громадськості до участі у вирішенні соціальних конфліктів.

По-третє, важливо створити сприятливе середовище для діалогу та співпраці між різними соціальними групами. Це містить в собі не лише створення механізмів зворотного зв'язку та консультацій з громадськістю, але й створення можливостей для відкритого діалогу та обміну думками.

Крім того, важливо розробити комплексні стратегії управління конфліктами, які враховують специфіку різних конфліктів та інтереси усіх сторін. Це не лише вивчення корінних причин конфліктів, але й розробка різних інструментів для їх вирішення та профілактики.

Урядам слід також активніше взаємодіяти на міжнародному рівні для обміну досвідом та розробки спільних підходів до вирішення соціальних конфліктів. Це може сприяти впровадженню більш ефективних стратегій управління конфліктами та забезпечити стабільність та гармонію у суспільстві.

Висновки. Розглянуто різноманітні підходи та інструменти, які можуть бути застосовані для ефективного врегулювання соціальних конфліктів. Аналіз методів управління конфліктами свідчить, що кожен з них має свої переваги та недоліки і може бути ефективним у певних ситуаціях. Важливою є гнучкість та адаптивність використання різних методів залежно від конкретних умов та особливостей конфлікту.

Підводячи підсумки, можна визначити, що успішне управління соціальними конфліктами вимагає комплексного підходу, включаючи публічну політику, медіацію, діалог та інші інструменти. Важливо забезпечити активну участь громадськості у процесі прийняття рішень та створення сприятливих умов для вирішення конфліктів шляхом компромісу та співпраці. Застосування цих підходів може сприяти зміцненню стабільності та гармонії у суспільстві, забезпеченню розвитку та покращенню якості життя усіх його членів. Такий підхід відкриває можливості для створення сприятливого клімату в суспільстві, де різні сторони можуть відчувати, що їхні погляди та інтереси враховані. Однак успішне врегулювання конфліктів вимагає не лише ефективних методів, а й відкритості та готовності до співпраці з усіх учасників.

Для забезпечення позитивних результатів необхідно також зосередитися на попередженні конфліктів та побудові відкритих та прозорих механізмів комунікації між усіма зацікавленими сторонами. Це може бути проведення тренінгів з навичок спілкування та врегулювання конфліктів, а також створення форумів для обговорення та вирішення проблем тощо.

Успішне управління соціальними конфліктами є важливою передумовою для стабільного розвитку суспільства. Шляхом поєднання різноманітних методів та залучення громадськості до процесу прийняття рішень можна створити більш гармонійне та демократичне суспільство, де кожен має можливість висловити свої погляди та брати участь у формуванні майбутнього.

© **Стаднійчук Р.В., 2024**

ЛІТЕРАТУРА

1. Adam, C., Hurka, S., Knill, C., & Steinebach, Y. (2019). Policy accumulation and the democratic responsiveness trap. *Cambridge University Press*.
2. Capano, G., & Howlett, M. (2020). The knowns and unknowns of policy instrument analysis: Policy tools and the current research agenda on policy mixes. *SAGE Open*. № 10(1). С. 1 – 13.
3. Knutsen, C. H., Gerring, J., Skaaning, S.-E., Teorell, J., Maguire, M., Coppedge, M., & Lindberg, S. I. (2019). Economic development and democracy: An electoral connection: economic development and democracy. *European Journal of Political Research*. № 58(1). С. 292 – 314.
4. Wehrmann, B. (2019). Limits to growth: Resistance against wind power in Germany. *Clean Energy Wire*. <https://www.cleanenergywire.org/factsheets/fighting-windmills-when-growth-hits-resistance>.

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

6. Olha Garafonova, Hanna Zhosan, Viktoriia Marhasova, Nataliia Tkalenko, Kateryna Trukhachova. MATRIX METHOD OF COMPETITIVE ANALYSIS OF THE RESULTS OF ECONOMIC ACTIVITY OF HOSPITALITY ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF STRATEGIZATION AND DIGITAL TRANSFORMATION. «*MANAGEMENT THEORY AND STUDIES FOR RURAL BUSINESS AND INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT*». Vol. 43. Issue 2. Pp. 237 – 248. 2021. <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/2355>.

REFERENCES

1. Adam, C., Hurka, S., Knill, C., & Steinebach, Y. (2019). Policy accumulation and the democratic responsiveness trap. *Cambridge University Press*.

2. Capano, G., & Howlett, M. (2020). The knowns and unknowns of policy instrument analysis: Policy tools and the current research agenda on policy mixes. *SAGE Open*. No. 10(1). Pp. 1 – 13.

3. Knutsen, C. H., Gerring, J., Skaaning, S.-E., Teorell, J., Maguire, M., Coppedge, M., & Lindberg, S. I. (2019). Economic development and democracy: An electoral connection: economic development and democracy. *European Journal of Political Research*. No. 58(1). Pp. 292 – 314.

4. Wehrmann, B. (2019). Limits to growth: Resistance against wind power in Germany. *Clean Energy Wire*. <https://www.cleanenergywire.org/factsheets/fighting-windmills-when-growth-hits-resistance>.

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

6. Olha Garafonova, Hanna Zhosan, Viktoriia Marhasova, Nataliia Tkalenko, Kateryna Trukhachova MATRIX METHOD OF COMPETITIVE ANALYSIS OF THE RESULTS OF ECONOMIC ACTIVITY OF HOSPITALITY ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF STRATEGIZATION AND DIGITAL TRANSFORMATION. «*MANAGEMENT THEORY AND STUDIES FOR RURAL BUSINESS AND INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT*». Vol. 43. Issue 2. Pp. 237 – 248. 2021. <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/2355>.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 05.03.2024

УДК 004.738.5:330.342.2

JEL D29, M11, O39

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-1-14>

Олександр Ігорович КОРНАГА,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет

імені академіка Юрія Бугая»

ORCID ID: [0009-0000-6238-6939](https://orcid.org/0009-0000-6238-6939)

ХАРАКТЕРИСТИКА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

У статті відображено ключові аспекти цифрової трансформації, включаючи її значення, вплив на різні галузі економіки, вимоги до урядів та бізнес-структур, а також важливість забезпечення цифрової безпеки. Встановлено, що цифрова трансформація є не лише необхідністю, але і невід'ємною частиною сучасного світу. Вона висвітлює, як швидкий розвиток цифрових технологій впливає на різні аспекти економіки, від промисловості до послуг, створюючи нові можливості для розвитку бізнесу та суспільства. Додатково, розглянуто важливість адаптації, від урядів та бізнес-структур, до вимог цифрової трансформації, включаючи необхідність розробки нових стратегій управління та інноваційних підходів до бізнесу. Значна увага приділяється також аспектам цифрової безпеки та захисту персональних даних, оскільки це стає ключовою складовою успішної цифрової трансформації економіки. У цілому, висвітлено важливість цифрової трансформації, а також вимоги і виклики, які вона ставить перед урядами, бізнесом та суспільством в цілому.

Ключові слова: цифрова трансформація, економіка, адаптація, підприємство, стратегія.

Oleksandr KORNAHA,

Pursuer of the third (educational-scientific) level of higher

education, Higher educational institution academician Yuriy Bugay

international scientific and technical university

CHARACTERISTICS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF ECONOMY

The article reflects key aspects of digital transformation, including its significance, impact on various sectors of the economy, requirements for governments and business structures, as well as the importance of

ensuring digital security. It is established that digital transformation is not only a necessity but also an integral part of the modern world. It highlights how the rapid development of digital technologies affects various aspects of the economy, from industry to services, creating new opportunities for business and society. Additionally, the importance of adaptation by governments and business structures to the requirements of digital transformation is discussed, including the need for developing new management strategies and innovative approaches to business. Significant attention is also paid to aspects of digital security and protection of personal data, as it becomes a key component of successful digital transformation of the economy. Overall, the importance of digital transformation and the requirements and challenges it poses to governments, business, and society as a whole are highlighted.

Keywords: *digital transformation, economy, adaptation, enterprise, strategy.*

Постановка проблеми. Актуальність питання полягає у недостатній характеристиці цифрової трансформації економіки, яка містить оцінку впливу цифровізації на економічні процеси, аналіз нових технологій та їх впровадження, розгляд перспектив розвитку цифрових секторів та визначення ключових факторів успіху в цифровій економіці. Додатковою складністю є недостатня увага до соціальних та етичних аспектів цифрової трансформації, таких як вплив на робочі місця, проблеми конфіденційності даних, розподіл цифрової нерівності та доступ до технологій. Порівняно з швидким темпом розвитку технологій, аналіз цих аспектів залишається обмеженим, що ускладнює розуміння повного спектру викликів та можливостей, які надасть цифрова трансформація для економіки. Таким чином, актуальною стає необхідність більш глибокого та комплексного вивчення цифрової трансформації економіки з урахуванням всіх її аспектів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження вітчизняних та зарубіжних економістів присвячені проблемам цифровізації економіки у світі та в Україні. Серед дослідників, що займалися цим питанням, були В. Фіщук, С. Коляденко, Л. Кіт, І. Малик, О. Гусева та інші. Незважаючи на обсяг наукових праць з цієї теми, загальне розуміння концепції цифрового розвитку та

аспекти продукції й послуг у цифровій економіці залишаються недостатньо розкритими.

Метою статті є розширення розуміння цифрової трансформації економіки шляхом детальної характеристики впливу цифровізації на економічні процеси, аналіз нових технологій та їх впровадження, оцінка перспектив розвитку цифрових секторів та ідентифікація ключових факторів успіху в цифровій економіці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрова трансформація економіки є глибоким переходом до використання цифрових технологій та інновацій у всіх сферах бізнесу й економіки. Вона містить в собі не лише впровадження нових технологій, але й зміну організаційних культур і підходів до роботи. Цифрова трансформація орієнтована на поліпшення ефективності виробництва, оптимізацію управління, покращення взаємодії з клієнтами та створення нових цифрових продуктів і послуг.

Важливим аспектом цифрової трансформації є використання аналітики та даних для прийняття більш обґрунтованих рішень. Компанії активно використовують дані для здійснення прогнозування, вдосконалення стратегій маркетингу та управління запасами, а також для виявлення нових можливостей.

Крім того, цифрова трансформація передбачає інтеграцію різних цифрових платформ і інструментів для полегшення комунікації й співпраці як всередині компанії, так і з партнерами та клієнтами. Це може містити впровадження хмарних технологій, колаборативних платформ і мобільних додатків.

Ключовою складовою цифрової трансформації є також зміна організаційної культури. Компанії повинні стати більш гнучкими та відкритими до інновацій, забезпечуючи сприятливе середовище для впровадження нових ідей та експериментів.

Усі ці аспекти спільно сприяють створенню більш ефективних, конкурентоспроможних та адаптивних бізнес-моделей, що відповідають вимогам сучасного цифрового світу.

Розглянемо, що означає поняття «цифрова економіка». Аналізуючи наукові праці вітчизняних дослідників, ми упорядкували їхнє розуміння сутності цього терміна. Результати нашого дослідження подані у таблиці 1.

Таблиця 1. Авторські дефініції сутності поняття «цифрова економіка» у працях вітчизняних науковців

Автор	Визначення сутності поняття «цифрова економіка»
Красносельський В.	Цифрова економіка – це новий етап розвитку економіки, що базується на інтенсивному використанні інформаційних технологій для створення, розподілу та обміну значної частини вартості у виробництві товарів та послуг.
Ганущак-Егерт Н.	Цифрова економіка – це економіка, що базується на використанні інформаційних технологій для створення та розподілу додаткової вартості у процесі виробництва, обміну та споживання товарів і послуг.
Жмурко Ю.	Цифрова економіка – це галузь економіки, в основі якої лежить використання інформаційних технологій для оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності виробництва та управління, а також для створення нових цифрових продуктів та послуг.
Приймаченко І.	Цифрова економіка – це сукупність виробничих, управлінських та соціальних відносин, що формуються на основі використання цифрових технологій для створення, розподілу та використання матеріальних і нематеріальних благ.
Бондаренко Л.	Цифрова економіка – це економіка, яка характеризується активним використанням цифрових технологій у всіх сферах діяльності, що призводить до створення нових продуктів, послуг та бізнес-моделей, а також до зміни у взаємодії між суб'єктами економіки.

Джерело: складено автором з використанням [1 – 17]

Загальний висновок з таблиці, що систематизує авторські розуміння сутності поняття «цифрова економіка», полягає в тому, що вона є складним і багатогранним явищем, яке об'єднує в собі використання цифрових технологій для створення, обробки, розподілу та використання інформації з метою отримання додаткової вартості. Кожен з дослідників підкреслює важливість цифрових технологій у створенні нових продуктів, послуг і бізнес-моделей, а також вплив інформаційної економіки на ефективність виробництва та управління. Таким чином, розуміння цифрової економіки є ключовим елементом для аналізу сучасних тенденцій у розвитку економіки та бізнесу.

Цифрова трансформація впливає на економічні процеси у всіх сферах діяльності. Вона приводить до підвищення продуктивності завдяки автоматизації та оптимізації бізнес-процесів.

Також цифрові технології стимулюють інновації та розробку нових продуктів і послуг, що сприяє конкурентоспроможності компаній. Глобалізація бізнесу стає більш доступною завдяки цифровим засобам зв'язку та технологіям. Змінюються бізнес-моделі компаній, враховуючи нові можливості, які пропонують цифрові інструменти. Зростає конкуренція через привабливість цифрового середовища для нових учасників ринку. Використання аналітики даних дозволяє компаніям приймати об'єктивні рішення та оптимізувати свою стратегію розвитку. Таким чином, цифрова трансформація стала необхідною складовою сучасної економіки, що впливає на всі аспекти бізнесу та економічної діяльності.

Цифрова трансформація перетворює традиційні бізнес-процеси та економічні моделі, роблячи їх більш ефективними та адаптивними до змін у сучасному цифровому середовищі. Вона також змінює спосіб спілкування та взаємодії між підприємствами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами, розширюючи можливості для колаборації та інновацій. Крім того, цифрова трансформація може впливати на розподіл ресурсів та прибутків у суспільстві, сприяючи виникненню нових економічних моделей та відносин між суб'єктами ринку. В цілому, вона розширює можливості бізнесу, покращує якість життя та створює нові перспективи для економічного розвитку.

Аналіз основних світових індексів, спрямованих на оцінку рівня розвитку інформаційної економіки, надає можливість отримати унікальну перспективу щодо стану цифрової готовності та конкурентоспроможності різних країн. Ці індекси враховують різноманітні аспекти – від готовності щодо використання інформаційних технологій до рівня кібербезпеки та інноваційного потенціалу (таблиця 2).

Таблиця 2. Характеристика основних світових індексів, які дозволяють оцінити рівень розвитку інформаційної економіки

Індекс	Країна	Характеристика
Network Readiness Index (NRI)	США	Ранжує рівень готовності країн до використання інформаційних та комунікаційних технологій.
Global Connectivity Index (GCI)	Сінгапур	Відображає рівень глобальної зв'язаності країн через технологічні та інформаційні мережі.

Закінчення таблиці 2

Індекс	Країна	Характеристика
IMD World Digital Competitiveness Ranking	Швейцарія	Оцінює конкурентоспроможність країн у використанні цифрових технологій та інноваційних стратегій.
Global Cybersecurity Index (GCI)	Японія	Вимірює рівень кібербезпеки в країнах та їх готовність до боротьби з кіберзагрозами.
National Cyber Security Index (NCSI)	Німеччина	Провідний індекс, що оцінює кібербезпеку національних систем інформаційної безпеки.
Global Innovation Index (GII)	Швеція	Визначає інноваційність та ступінь розвитку інноваційних процесів у країнах світу.
Global Knowledge Index (GKI)	Данія	Оцінює рівень доступу до знань та їх використання в різних сферах суспільства.

Джерело: складено автором з використанням [9 – 10]

Аналіз цих індексів свідчить, що розвинуті країни зазвичай мають високі показники у всіх аспектах інформаційної економіки, в той час, як країни з менш розвиненими інфраструктурними та технологічними системами, можуть залишатися позаду. Постійне вдосконалення та розвиток інформаційної інфраструктури стає ключовим завданням для країн, що прагнуть підтримувати свій економічний розвиток у цифрову епоху.

Таблиця 3 відображає динаміку показників України за останні роки в таких індексах і рейтингах, як Індекс мережевої готовності (NRI), Глобальний індекс зв'язку (GCI), Світовий рейтинг цифрової конкурентоспроможності (WDCR), Глобальний індекс кібербезпеки (GCSI), Національний індекс кібербезпеки (NCSI), Глобальний індекс інновацій у сфері ІКТ (GII) та Глобальний індекс знань (GKI).

Таблиця 3. Рейтинг України щодо розвитку інформаційної економіки за міжнародними індексами та рейтингами

Назва індексу	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Індекс мережевої готовності (NRI)	-	-	67	64	53
Глобальний індекс зв'язку (GCI)	55	54	50	52	-
Світовий рейтинг цифрової конкурентоспроможності (WDCR)	60	58	60	58	54

Закінчення таблиці 3

Назва індексу	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Глобальний індекс кібербезпеки (GCsI)	58	54	-	78	-
Національний індекс кібербезпеки (NCSI)	-	24	26	28	25
Глобальний індекс інновацій у сфері ІКТ (GII)	68	69	81	82	69
Глобальний індекс знань (GKI)	-	-	-	56	61
ІКТ як складова індексу знань	-	-	-	77	66

Джерело: складено автором з використанням [9 – 10]

За даними таблиці, можна відзначити певні коливання та тенденції у розвитку інформаційної економіки в Україні протягом років. Наприклад, індекси, такі як Індекс мережевої готовності (NRI) та Глобальний індекс зв'язку (GCI), показують певне зростання, що може свідчити про поліпшення технологічних та інфраструктурних можливостей країни.

Разом з тим, інші показники, наприклад, Глобальний індекс кібербезпеки (GCsI) та Національний індекс кібербезпеки (NCSI), можуть показувати наявність певних викликів у сфері кібербезпеки, які потребують уваги та подальших заходів для підвищення захищеності країни в цифровому просторі.

Враховуючи динаміку цих показників, можна провести аналіз тенденцій розвитку інформаційної економіки в Україні та визначити напрями подальших заходів для підвищення конкурентоспроможності та стійкості цифрового розвитку країни.

На підставі наданих даних можна зробити кілька висновків щодо розвитку цифрових технологій та кібербезпеки протягом 2017 – 2021 рр. Зокрема бачимо певні коливання у показниках різних індексів, таких як індекс мережевої готовності, глобальний індекс зв'язку, світовий рейтинг цифрової конкурентоспроможності та глобальний індекс кібербезпеки. Зміни у цих індексах можуть свідчити про різноманітні фактори, такі як технологічні інновації, економічні умови або зміни в політиці кібербезпеки.

Зокрема видно певний позитивний тренд у зростанні показників кібербезпеки, який може свідчити про зростання уваги до цього аспекту технологічного розвитку. Однак недостатність даних для

деяких років (наприклад, в 2021 році) ускладнює аналіз динаміки розвитку цифрових технологій та кібербезпеки. Також, індекси, такі як індекси знань та інновацій у сфері ІКТ, свідчать про зростання важливості цифрових компетенцій та інновацій в цьому секторі.

Розвиток цифрової економіки відкриває перед суспільством безліч можливостей і викликів. Цифрові технології, такі як штучний інтелект, блокчейн, Інтернет речей та великі дані трансформують традиційні сфери бізнесу, медицини, освіти та інші. Вони створюють нові галузі індустрії, змінюють бізнес-моделі і забезпечують широкий доступ до інформації та послуг.

Однак, разом з можливостями, цифровий світ приносить і виклики. Цифрова безпека стає все більшою проблемою через збільшення кількості кібератак і порушень безпеки даних. Крім того, зростання цифрової економіки підкреслює необхідність збереження приватності та захисту особистих даних.

Регулювання цифрової економіки також стає складним завданням. Держави шукають баланс між стимулюванням інновацій та захистом споживачів. Важливо створювати правове середовище, яке сприяє інноваціям та конкуренції, а також забезпечує безпеку та прозорість.

Розвиток цифрової економіки відкриває перед суспільством необмежені можливості для зростання та розвитку. Проте, для того, щоб ці можливості були реалізовані повністю, необхідно розуміти та вирішувати пов'язані з цим виклики.

Висновки. Проаналізовано ключові аспекти та тенденції розвитку цифрової економіки. Зазначено, що цифрова трансформація стає не лише необхідною, але і невід'ємною частиною сучасного світу, де цифрові технології стають головними драйверами розвитку.

У результаті аналізу можна зробити кілька висновків. По-перше, цифрова трансформація економіки зумовлена швидким розвитком технологій та зміною споживачьких звичок. По-друге, вона впливає на всі галузі економіки, від промисловості до послуг, створюючи нові можливості для бізнесу та суспільства в цілому. По-третє, цифрова трансформація потребує адаптації від урядів та бізнес-структур, оскільки вона вимагає нових стратегій управління та інноваційних підходів до бізнесу.

Крім того, підкреслено важливість цифрової безпеки та захисту персональних даних у контексті цифрової трансформації. Особлива увага приділяється необхідності створення ефективних

стратегій забезпечення кібербезпеки, які б захищали економіку від потенційних загроз та ризиків. Отже, цифрова трансформація економіки є невід'ємною частиною сучасного світу і вимагає комплексного підходу для успішного впровадження та забезпечення стійкого розвитку економіки в цифрову епоху.

© **Корнага О., 2024**

ЛІТЕРАТУРА

1. Пантелеєва Н.М. Цифрова економіка як ключовий тренд розвитку постіндустріального суспільства: монографія / за ред. Н.М. Пантелеєвої, С.Ю. Колодія, М.А. Ребрика. К.: ДВНЗ «Університет банківської справи», 2019. 299 с.

2. Руденко М.В. Цифровізація економіки: нові можливості та перспективи. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 61 – 65.

3. Ляшенко В.І. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія / В.І. Ляшенко, О.С. Вишневський; НАН України, Ін-т економіки промисловості. К.: 2018. 252 с.

4. Семенов А.Ю. Аналіз світових рейтингів оцінки формування та розвитку цифрової економіки та місце України в них. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. Вип. 43. С. 38 – 43.

5. Єріна А.М. Міжнародні рейтинги: статистичні аспекти обчислення та застосування. *Статистика України*. 2016. № 4. С. 66 – 75.

6. Єгоров І.Ю., Грига В.Ю. Порівняльний аналіз наявності індикаторів цифровізації в Україні та інших країнах Східного партнерства ЄС. *Статистика України*. 2019. № 3. С. 56 – 62.

7. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018 – 2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження КМУ від 17 січня 2018 р. № 67р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/672018%D1%80/print1518169633175646>.

8. Фіщук В. Цифрова інфраструктура економічного зростання. *Новое время*. 2017. URL: [https://biz.nv.ua/ukr/experts/fichuk/tsyfrova\\$infrastruktur\\$a\\$ekonomichnogo_zrostantnja1408403.html](https://biz.nv.ua/ukr/experts/fichuk/tsyfrova$infrastruktur$a$ekonomichnogo_zrostantnja1408403.html).

9. World Bank Group (2016). Digital Dividends. URL: [http://documents.worldbank.org/curated/en/896971468194972881/pdf/102725PUB\\$Replacement\\$ PUBLIC.pdf](http://documents.worldbank.org/curated/en/896971468194972881/pdf/102725PUB$Replacement$ PUBLIC.pdf).

10. The Fletcher School at Tufts University & Mastercard. (2017). The Digital Evolution Index (DEI 2017) URL: https://globalrisk.mastercard.com/wp-content/uploads/2017/07/Mastercard_DigitalTrust_PDFPrint_FINAL_AG.pdf.

11. EC. The Digital Economy and Society Index (DESI). URL: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi> (дата звернення 12.01.2021).
12. Kochuma I., Rudenko M. Determinants of social policy in the formation of the human development institutional environment: management aspect. *Financial space*. 2020. № 4 (40). Pp. 9 – 22.
13. Гаряга Л.О. Розвиток фінансового ринку в умовах цифровізації економіки. *Бізнес Інформ*. 2018. № 11. С. 388 – 393.
14. WIPO (2020). World intellectual property organization. URL: <https://www.wipo.int/portal/en>.
15. ICT Development Index (2017). IDI 2017 rank. URL: [https://www.itu.int/net4/ITU\\$D/idi/2017/index.html](https://www.itu.int/net4/ITU$D/idi/2017/index.html).
16. Givi BEDIANASHVILI, Hanna ZHOSAN, Sergiy LAVRENKO. Modern digitalization trends of Georgia and Ukraine. Published in Scientific Papers. Series «*Management, Economic Engineering in Agriculture and rural development*». Vol. 22. ISSUE 3. 2022 <https://managementjournal.usamv.ro/index.php/scientific-papers/current>.
17. Olha Garafonova, Hanna Zhosan, Viktoriia Marhasova, Nataliia Tkalenko, Kateryna Trukhachova. Matrix method of competitive analysis of the results of economic activity of hospitality enterprises in the conditions of strategization and digital transformation. «*Management theory and studies for rural business and infrastructure development*». Vol. 43. Issue 2. Pp. 237– 248. 2021 c. <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/2355>.

REFERENCES

1. Panteleeva, N.M. Kolodii, S.Yu. and Rebryk, M.A. (2019). Tsyfrova ekonomika yak klyuchova tendentsiya rozvytku postindustrial'noho suspil'stva [Digital economy as a key trend in the development of postindustrial society]. DVNZ «Universytet bankiv's'koyi spravy». Kyiv [Ukraine].
2. Rudenko, M.V. (2018). «Digitalization of the economy: new opportunities and prospects». *Ekonomika ta derzhava*. Vol. 11. Pp. 61 – 65.
3. Lyashenko, V.I. and Vyshnevs'kyy, O.S. (2018). Tsyfrova modernizatsiya ekonomiky Ukrayiny yak mozhlyvist' proryvnoho rozvytku [Digital modernization of the Ukrainian economy as a possibility of breakthrough development]. NAN Ukrayiny. Int ekonomiky promsti. Kyiv [Ukraine].
4. Semenog, A.Yu.(2020). «Analysis of world ratings for assessing the formation and development of the digital economy and Ukraine's place in them». *Naukovy visnyk Mizh narodnoho humanitarnoho universytetu*. Vol. 43. Pp. 38 – 43.
5. Yerina, A.M.(2016), «International ratings: statistical aspects of calculation and application». *Statystyka Ukrayiny*. Vol. 4. Pp. 66 – 75.

6. Egorov, I.Yu. and Hryha, V.Yu. (2019). «Comparative analysis of digitalization indicators in Ukraine and other EU Eastern Partnership countries». *Statystyka Ukrayiny*. Vol. 3. Pp. 56 – 62.

7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2018), Resolution «About the conceptualization of the development of the digital economy for Ukraine and Ukraine for 2018 – 2020 and the hardening of the plan for entry into the project». Available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/672018%D1%80>.

8. Fishchuk, V. (2017). «Digital in frastructure of economic growth». *Novoe vremja*. Available at: [https://biz.nv.ua/ukr/experts/fichuk/tsifrova\\$inf rastruktura\\$ekonomichnogo\\$ zrostannja\\$1408403.html](https://biz.nv.ua/ukr/experts/fichuk/tsifrova$inf rastruktura$ekonomichnogo$ zrostannja$1408403.html).

9. World Bank Group (2016). «Digital Dividends». Available at: [http://documents.worldbank.org/curated/en/896971468194972881/pdf/102725\\$ PUB\\$Replacement\\$ PUBLIC.pdf](http://documents.worldbank.org/curated/en/896971468194972881/pdf/102725$ PUB$Replacement$ PUBLIC.pdf).

10. The Fletcher School at Tufts University and Master\$ card. (2017). «Ehe Digital Evolution Index». Available at: [https://globalrisk.mastercard.com/wp\\$content/uploads/2017/07/Mastercard_DigitalTrust_PDFPrint_FINAL_AG.pdf](https://globalrisk.mastercard.com/wp$content/uploads/2017/07/Mastercard_DigitalTrust_PDFPrint_FINAL_AG.pdf).

11. EC (2020). «The Digital Economy and Society Index». Available at: [https://ec.europa.eu/digital\\$single\\$ market/en/desi](https://ec.europa.eu/digital$single$ market/en/desi).

12. Kochuma, I. and Rudenko, M. (2020). «Determinants of social policy in the formation of the human development institutional environment: management aspect», *Financial space*. Vol. 4 (40). Pp. 9 – 22.

13. Garyaga, L.O. (2018). «Development of the financial market in the conditions of digitalization of economy». *Biznes Inform*. Vol. 11. Pp. 388 – 393.

14. WIPO (2020). «World intellectual property organization». Available at: <https://www.wipo.int/portal/en>.

15. ICT Development Index (2017). «IDI 2017 rank». Available at: [https://www.itu.int/net4/ITU\\$D/idi/2017/index.html](https://www.itu.int/net4/ITU$D/idi/2017/index.html).

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

17. Olha Garafonova, Hanna Zhosan, Viktoriia Marhasova, Nataliia Tkalenko, Kateryna Trukhachova. Matrix method of competitive analysis of the results of economic activity of hospitality enterprises in the conditions of strategization and digital transformation. «*Management theory and studies for rural business and infrastructure development*». Vol. 43. Issue 2. Pp. 237 – 248. 2021. <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/2355>.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 06.03.2024

УДК 658.007.22

JEL M11, M19

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-1-15>

Валерій Ілліч ПАЛІЄВ,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
ORCID ID: [0009-0000-5824-8322](https://orcid.org/0009-0000-5824-8322)

ДОСЛІДЖЕННЯ ДЕФІНІЦІЇ «АНТИКРИХКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ»

Стаття присвячена дослідженню концепції «антикрихкість підприємств» та розглядає різноманітні аспекти визначення цього поняття. Автори аналізують різні підходи щодо визначення антикрихкості, враховуючи фінансові, організаційні, стратегічні та культурні аспекти. В статті розглядаються ключові вимірювальні показники та методики оцінки рівня антикрихкості підприємств, а також наголошується на важливості інтеграції цього поняття в стратегічне планування та управління бізнесом. Дослідження підкреслює необхідність постійного вдосконалення стратегій антикрихкості для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств у сучасному невизначеному бізнес-середовищі. У статті також розглядаються різні підходи до вимірювання та оцінки рівня антикрихкості підприємств, включаючи розробку метрик та показників, що відображають фінансову стійкість, операційну гнучкість, стратегічне управління та культурну адаптивність. Автори наголошують на значенні постійного аналізу та адаптації стратегій антикрихкості до змін у бізнес-середовищі з метою забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємств у сучасній економічній реальності. Загалом, стаття ставить завдання розуміння та узгодження поняття «антикрихкість підприємств», вказуючи на важливість цього концепту для успішного функціонування та розвитку сучасних організацій у змінному та непередбачуваному бізнес-середовищі.

Ключові слова: система, антикрихкість, адаптація, підприємство, стратегія.

Valerii PALIIEV,

Pursuer of the third (educational-scientific)
level of higher education,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

EXPLORATION OF THE DEFINITION OF «ENTERPRISE ANTIFRAGILITY»

The article explores the concept of "enterprise antifragility" and examines various aspects of defining this term. The authors analyze different approaches to defining antifragility, considering financial, organizational, strategic, and cultural aspects. Key measurement indicators and methodologies for assessing the level of enterprise antifragility are discussed, emphasizing the importance of integrating this concept into strategic planning and business management. The study underscores the need for continuous refinement of antifragility strategies to ensure the resilience and competitiveness of enterprises in today's uncertain business environment. The article also discusses various approaches to measuring and evaluating the level of enterprise antifragility, including the development of metrics and indicators reflecting financial stability, operational flexibility, strategic management, and cultural adaptability. The authors highlight the significance of ongoing analysis and adaptation of antifragility strategies to changes in the business environment to ensure competitiveness and resilience in modern economic realities. Overall, the article aims to facilitate understanding and consensus on the concept of "enterprise antifragility," emphasizing its importance for the successful functioning and development of modern organizations in a changing and unpredictable business environment.

Keywords: system, antifragility, adaptation, enterprise, strategy.

Постановка проблеми. У сучасному бізнес-середовищі концепція «антикрихкість підприємств» набуває все більшої уваги, оскільки підприємства стикаються з різноманітними ризиками і викликами, що можуть загрожувати їх стійкості та стабільності. Однак існує велика розбіжність у розумінні та визначенні самої концепції антикрихкості підприємств, яка ускладнює ефективну розробку стратегій управління ризиками та підвищення стійкості бізнесу. Таким чином, проблемою, що

потребує дослідження, є неоднозначність визначення та розуміння сутності та складових антикрихкості підприємств, а також визначення методологічних підходів до її вимірювання та оцінки. Вирішення цієї проблеми може сприяти розробці більш ефективних стратегій управління ризиками та забезпечити стабільність і конкурентоспроможність підприємств в умовах нестабільності та невизначеності на ринку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Д. Аакер, І. Ансофф, П. Друкер, Ф. Котлер, Ж. Ламбден, Д. Лей, Р. Майлз, Р. Петерсон, М. Портер, С. Сінг, Т. Швед та інші вчені досліджували стратегії досягнення конкурентних переваг у своїх працях. Тему антикрихкості, головним чином, розкривають Н. Таліб та інші дослідники, такі як В. Резанов, Е. Осипова, О. Дерев'янка та інші. Оскільки це питання щодо досліджень науковців є досить новим, його необхідно ретельно проаналізувати для виявлення наявних викликів та розробки стратегічних шляхів вирішення цієї проблеми.

Метою статті є систематизація та аналіз різних підходів до визначення концепції «антикрихкість підприємств», виявлення основних складових цієї концепції, а також розгляд методологічних підходів щодо її вимірювання та оцінки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Термін «антикрихкість підприємств» походить від поняття «антикрихкість», яке було вперше введено Нассімом Талібом, автором книги «Чорний лебідь», та подальше розвинуте ним у книзі «Антикрихкість». Основна ідея антикрихкості полягає в тому, що системи, які стикаються з невизначеністю, випадковістю та стресом, мають можливість не тільки вижити в умовах непередбачуваних змін, але й процвітати через ці зміни.

Антикрихкість підприємств – це концепція, яка відображає здатність підприємства не тільки адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, але й використовувати ці зміни як джерело нових можливостей та розвитку. Основні теоретичні аспекти поняття «антикрихкість підприємств» містять:

1. *Резервність і гнучкість.* Антикрихкі підприємства мають бути гнучкими та мати резерви, які дозволяють їм швидко реагувати на зміни. Це може включати гнучкі робочі процеси, резервування ресурсів або різноманітність продуктів та послуг.

2. *Адаптивність.* Підприємства повинні бути здатними швидко адаптуватися до нових умов, навіть якщо вони є непередбачу-

ваними. Це може містити здатність до інновацій та постійне вдосконалення процесів.

3. *Стійкість до стресу.* Антикрихкі підприємства можуть витримувати стресові ситуації без серйозних втрат або збитків. Це може містити відсутність концентрації ризиків у вузьких сегментах бізнесу та належне фінансове управління.

4. *Навчання на помилках.* Антикрихкі підприємства не бояться помилок або невдач, вони використовують їх як можливість для навчання та вдосконалення. Вони мають систему внутрішнього контролю та звітності, що дозволяє їм вчасно виявляти та виправляти помилки.

5. *Децентралізація.* Антикрихкі підприємства часто мають децентралізовану структуру управління, що дозволяє їм бути більш гнучкими та швидше реагувати на зміни в середовищі.

6. *Стратегічне бачення.* Підприємства повинні мати стратегічне бачення, яке дозволяє їм адаптуватися до майбутніх змін та використовувати їх на свою користь.

Антикрихкість підприємств стає все більш важливою концепцією в сучасному бізнес-середовищі, оскільки компанії стикаються зі зростаючою невизначеністю та складністю. Щоб ефективно впоратися з цими викликами, необхідно розуміти та оцінювати антикрихкість підприємств з різних точок зору. У таблиці подані різні підходи до визначення антикрихкості підприємств, що охоплюють фінансовий, операційний, стратегічний та технологічний аспекти.

Таблиця 1. Аналіз підходів до визначення антикрихкості підприємств

Підхід до визначення антикрихкості	Опис
Фінансовий підхід	Оцінка антикрихкості підприємства здійснюється через аналіз його фінансової стійкості та стійкості до стресу. Це може містити аналіз показників ліквідності, платоспроможності, прибутковості та інших фінансових показників.
Операційний підхід	Фокусується на ефективності операцій та управлінні процесами. Підприємства з високою антикрихкістю мають гнучкі операційні процеси, швидке прийняття рішень та здатність швидко реагувати на зміни у виробництві та обслуговуванні клієнтів.

Закінчення таблиці 1

Підхід до визначення антикрихкості	Опис
Стратегічний підхід	Визначає антикрихкість підприємства через його стратегічну орієнтацію та здатність до адаптації. Антикрихкі підприємства мають гнучкі стратегії, які дозволяють їм швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та внутрішніх факторах.
Технологічний підхід	Оцінює антикрихкість підприємства через його здатність використовувати технології для забезпечення гнучкості та швидкості реагування на зміни. Антикрихкі підприємства використовують інноваційні технології для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Джерело: складено автором з використанням [1 – 4]

Аналіз підходів до визначення антикрихкості підприємств демонструє, що це поняття має багатогранну природу та може бути розглянуте з різних точок зору. Врахування фінансових, операційних, стратегічних та технологічних аспектів антикрихкості дозволяє компаніям краще розуміти свою здатність адаптуватися до змін та ефективно працювати в умовах невизначеності. Такий інтегрований підхід може допомогти підприємствам розвивати стратегії, які забезпечать їхню стійкість та успішність у майбутньому.

Оцінка рівня антикрихкості підприємств на практиці – це процес, що вимагає глибокого аналізу різних аспектів функціонування бізнесу з метою визначення його здатності витримувати невизначеність та зміни в економічному, технологічному та соціальному середовищі. Компанії можуть використовувати різні підходи для вимірювання та оцінки своєї антикрихкості.

Наприклад, фінансові метрики можуть допомогти визначити рівень стійкості підприємства до фінансових стресів та ризиків. Оцінка операційних процесів дозволяє визначити, наскільки гнучкою є структура підприємства для швидкого реагування на зміни в ринкових умовах. Стратегічне планування та сценарійне моделювання допомагають розробити стратегії для різних можливих сценаріїв розвитку подій.

Крім того, багато компаній використовують різноманітні кейси, вивчаючи досвід інших підприємств, які успішно подолали

кризові ситуації або зуміли адаптуватися до змін на ринку. Аналіз таких кейсів може допомогти виявити ефективні стратегії та підходи до забезпечення антикрихкості.

Оцінка антикрихкості підприємств – це складний і мінливий процес, який вимагає постійного моніторингу та аналізу. Здатність підприємства ефективно реагувати на невизначеність та зміни може виявитися вирішальною для його успіху в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Визначення та вимірювання антикрихкості підприємств є складним завданням, оскільки концепція антикрихкості відносна та може мати різні тлумачення залежно від контексту та особливостей конкретного бізнесу. Неоднозначність в цьому питанні може виникати з низки причин:

1. *Суб'єктивність тлумачення.* Поняття антикрихкості може бути розглянуте з різних точок зору і мати різні важливі аспекти для різних людей. Що вважається антикрихким одним експертом, може не збігатися з поглядом іншого.

2. *Різноманітність факторів.* Антикрихкість підприємства може залежати від широкого спектра факторів, включаючи фінансові, операційні, стратегічні, технологічні та культурні аспекти. Вимірювання всіх цих аспектів може бути важким завданням і вимагати комплексного підходу.

3. *Залежність від контексту.* Ефективність стратегій антикрихкості може варіювати залежно від конкретних умов і контексту, в якому діє підприємство. Те, що працює для одного підприємства, може не підходити для іншого.

4. *Динамічність середовища.* Бізнес-середовище постійно змінюється, і те, що було ефективним раніше, може виявитися неактуальним у майбутньому. Оцінка антикрихкості повинна враховувати цю динамічність та здатність підприємства адаптуватися до змін.

Враховуючи ці фактори, важливо розуміти, що визначення та вимірювання антикрихкості підприємств є складними завданнями, які вимагають ретельного аналізу та контекстуалізації. Для досягнення успіху в цьому напрямі необхідно використовувати інтегровані підходи, які враховують різноманітність факторів та умов середовища, в якому діє підприємство.

Узгодження та визначення концепції «антикрихкість підприємств» – це складне завдання, яке вимагає залучення кількох

ключових аспектів. По-перше, важливо забезпечити загальне розуміння цієї концепції серед всіх зацікавлених сторін. Кожна з них може мати власне уявлення про те, що таке антикрихкість та як вона повинна виявлятися в конкретному бізнес-середовищі.

Далі, визначення ключових складових антикрихкості – це крок, що дозволяє встановити основні аспекти, які слід враховувати при оцінці стійкості підприємства. Це може включати такі аспекти, як: фінансова стійкість, операційна гнучкість, стратегічне управління та технологічна інноваційність.

Після цього необхідно розробити систему метрик та показників, які відображатимуть кожен з визначених аспектів антикрихкості. Це дозволить виміряти та оцінити рівень антикрихкості підприємства.

Важливим етапом є інтеграція концепції антикрихкості в стратегічне планування підприємства. Вона повинна стати не просто окремим підходом, але й складовою стратегії розвитку, що враховується під час прийняття стратегічних рішень.

Не менш важливим є постійне вдосконалення системи антикрихкості. Світ непередбачуваний, тому стратегії та підходи до антикрихкості мають постійно адаптуватися до змін у середовищі.

Для успішного визначення та узгодження концепції антикрихкості підприємств важливо враховувати взаємодію різних аспектів бізнесу та розуміння того, що антикрихкість – це процес, а не кінцева точка.

На підставі проведеного аналізу автором виведено власне визначення: «Антикрихкість підприємств» – це здатність підприємств ефективно адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, зберігаючи при цьому стійкість та здатність до виживання навіть у непередбачуваних умовах. Це містить в собі розробку гнучких стратегій, ефективне управління ризиками, використання інноваційних підходів та культурну готовність до змін, спрямованих на забезпечення стійкого розвитку та успіху підприємства в довгостроковій перспективі.

Висновки. У світі, де невизначеність та зміни стають нормою, поняття «антикрихкість підприємств» набуває все більшого значення. Дослідження дефініції цього поняття виявляється важливим кроком для розуміння його сутності та впровадження в практику бізнесу. Не дивлячись на цю різноманітність, можна зробити висновок про те, що антикрихкість підприємств полягає у їхній

здатності адаптуватися до змін, зберігаючи стійкість та ефективність за будь-яких умов. Це вимагає не лише розробки гнучких стратегій, але й культурних змін у підприємстві, щоб сприяти інноваціям та відкритості до нових ідей. Дослідження дефініції «антикрихкість підприємств» демонструє необхідність систематичного підходу до цього поняття та врахування різних аспектів, які впливають на його реалізацію у практиці бізнесу. Такий аналіз дефініції «антикрихкість підприємств» також підкреслює необхідність інтеграції цього поняття в стратегічне планування та управління підприємством. Розуміння та врахування антикрихкості в керівництві допомагає підприємствам стати більш гнучкими та пристосованими до змін, що дозволяє їм виживати та процвітати в непередбачуваних умовах. Одним з ключових викликів є розробка об'єктивних метрик, які відображатимуть не лише фінансові аспекти, але й організаційну культуру, стратегічну гнучкість та інноваційний потенціал. Крім того, підкреслено потребу у постійному вдосконаленні та адаптації стратегій антикрихкості до змін у бізнес-середовищі. Швидкі темпи технологічного розвитку та глобалізації вимагають постійного перегляду та оновлення стратегій, щоб забезпечити сталість та конкурентоспроможність підприємств.

© Палів В.І., 2024

ЛІТЕРАТУРА

1. Талеб, Насім Ніколас (2019). Антикрихкість. Про (не)вразливе у реальному житті. *Наш формат*. №9.
2. O. Harafonova, H. Zhosan, V. Khudolei, N. Tiukhtenko, I. Tymkiv, N. Riabets. Strategic model and potential sources of financing for the post-war revitalization of agricultural enterprises in the de-occupied territories. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. №2 (49). С. 207 – 218. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.2.49.2023.3983>.
3. Юрман Я.В. Адаптивно-орієнтована система управління підприємствами на засадах інновінгу: структурно-декомпозиційний аналіз. *Вісник КНУД*. 2020. № 4(149). С. 101 – 111.
4. Fortunato, M. W. P. (2017). Advancing Educational Diversity: Antifragility, Standardization, Democracy, and a Multitude of Education Options. *Cultural Studies of Science Education*. №12(1). С. 177 – 187.

REFERENCES

1. Taleb, Nasim Nicholas (2019). Antifragility. About (not) vulnerable in real life. *Our format*. No. 9.
2. O. Harafonova, H. Zhosan, V. Khudolei, N. Tiukhtenko, I. Tymkiv, N. Riabets. Strategic model and potential sources of financing for the post-war revitalization of agricultural enterprises in the de-occupied territories. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. No. 2 (49). Pp. 207 – 218. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcapter.2.49.2023.3983>.
3. Yukhman, Ya.V. (2020). Adaptivno-orientovana systema upravlinnia pidpriemstvamy na zasadakh innovinhu: strukturodekompozitsiyni analiz [Adaptive-oriented enterprise management system based on innovation: structural-decomposition analysis]. *Visnyk KNUTD – Bulletin of KNUTD*. No. 4(149). Pp. 101 – 111 [in Ukrainian].
4. Fortunato, M. W. P. (2017). Advancing Educational Diversity: Antifragility, Standardization, Democracy, and a Multitude of Education Options. *Cultural Studies of Science Education*. No. 12(1). Pp. 177 – 187.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 06.03.2024

УДК 658.007

JEL D29, M11, O16

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-1-16>

Андрій Михайлович ВАКУЛЕНКО,

директор мережі пекарень «Такі Пирогги»

ORCID ID: [0009-0004-0038-2966](https://orcid.org/0009-0004-0038-2966)

РОЗВИТОК БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ: СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ТА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ЩОДО ОЦІНЮВАННЯ

Стаття присвячена дослідженню концепцій щодо управління розвитком бізнес-організацій та розглядає різноманітні аспекти визначення цього поняття. Автор аналізує різні наукові підходи щодо формування розвитку бізнес-організацій. У статті сформувано авторський підхід щодо формування системи ключових вимірювальних показників та методики оцінки рівня розвитку бізнес-організації. Дослідження підкреслює необхідність постійного вдосконалення та розвитку компаній для забезпечення стійкості та їх конкурентоспроможності у сучасному невизначеному бізнес-середовищі. Розглянуто діяльність бізнес-організації та запропоновано дерево цілей щодо стратегічного розвитку даної компанії.

Ключові слова: розвиток, концепції розвитку бізнес-організацій, показники розвитку бізнес-організацій, підходи щодо розвитку компаній.

Andrii VAKULENKO,

CEO Taki Pyrohy Bakery Chain

DEVELOPMENT OF BUSINESS ORGANIZATIONS: STRATEGIC APPROACHES AND FORMATION OF A SYSTEM OF EVALUATION INDICATORS

The article is devoted to the study of concepts related to development management and considers various aspects of the definition of this concept. The authors analyze various scientific approaches to the formation of the development of business organizations. The author's approach to the formation of a system of key measurement indicators and

methods of assessing the level of development of a business organization is formed in the article. The study highlights the need for continuous improvement and development of companies to ensure sustainability and their competitiveness in today's uncertain business environment. The activity of the business organization was considered and a tree of goals for the strategic development of this company was proposed.

Keywords: *development, concepts of development of business organizations, indicators of development of business organizations, approaches to the development of companies.*

Постановка проблеми. Сучасні бізнес-організації в Україні стикаються з низкою складних викликів та труднощів у забезпеченні стійкого розвитку своєї діяльності. Економічна нестабільність, військова агресія та зміни на міжнародних ринках вимагають від бізнес-організацій особливої уваги до питань управління розвитком. Рівень конкурентоспроможності, фінансова стійкість та прибутковість, а також здатність підтримувати високий технічний, технологічний та організаційний рівень стають визначальними факторами для ефективного функціонування бізнес-організацій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Серед дослідників питань розвитку бізнес-організацій варто виділити таких: В.Г. Балан, М.М. Бурмака, А.В. Вороніна, Д. К. Воронков, О.І. Гаряфопова, Т. В. Гринько, О. Д. Гудзинський, М.І. Небава, О.Г. Ратушняк, А.В. Фоменко, Ю.І. Кучмай, З. Є. Шершньова. Проте, незважаючи на значущість досліджень вищезгаданих науковців, вирішення проблем управління розвитком бізнес-організацій в Україні в умовах економіки воєнного часу вимагає створення цілісного підходу, який враховує сучасні виклики. У зв'язку з цим, питання управління розвитком бізнес-організацій стають актуальними та вимагають наукового обґрунтування та практичних рекомендацій. Саме ця актуальність визначає мету даної наукової статті.

Метою статті є систематизація та аналіз різних наукових підходів та концепцій щодо управління розвитком бізнес-організацій, виокремлення системи основних показників щодо розвитку бізнес-організацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах стрімкої трансформації бізнес-середовища та високого рівня нестабільності економіки України, управління розвитком бізнес-організацій стає важливим фактором їхньої успішності. Змі-

на кон'юнктури ринку, технологічні інновації та глобальні виклики вимагають від підприємств не лише адаптації, але й стратегічного керівництва для досягнення стабільності та конкурентоспроможності.

Загалом управління розвитком діяльністю бізнес-організації – це комплексне поняття.

Управління розвитком бізнес-організації – це стратегічний процес, спрямований на систематичне вдосконалення та розвиток організації для досягнення конкурентних переваг, забезпечення стійкого росту та відповіді на виклики середовища, що змінюється. Цей процес охоплює планування, втілення та контроль стратегій, спрямованих на поліпшення ефективності, збільшення прибутковості та забезпечення довгострокового успіху.

Метою управління розвитком бізнес-організації можна визначити формування умов, в контексті яких компанія отримує найефективніший фінансовий результат. Водночас, об'єктом виступають безпосередньо процеси вдосконалень та інновацій.

У контексті непередбачуваності та гострої конкуренції концепція управління розвитком бізнес-організацій визначає стратегічний підхід, що охоплює не лише адаптацію до зовнішніх змін, а й побудову внутрішнього потенціалу. Аналіз ринкових тенденцій, розвиток талантів та стратегічне планування стають ключовими компонентами, дозволяючи бізнес-організаціям ефективно впроваджувати інновації, адаптуватися та досягати стабільності в умовах постійної зміни. Врахування соціальних та екологічних аспектів підкреслює важливість корпоративної відповідальності та сталого розвитку для успішної інтеграції в сучасний бізнес-світ.

У сфері управління діяльністю бізнес-організацій існують різні управлінські концепції, такі як загальне управління якістю (TQM), управління вартістю (VBM), реінжиніринг бізнес-процесів (BPR) та система збалансованих показників (BSC) (табл. 1).

Моніторинг та оцінка відіграватимуть ключову роль у визначенні KPI, проведенні аудитів та адаптації стратегій для досягнення оптимальних результатів. Лідерство та комунікації, в свою чергу, будуть сприяти розвитку лідерських якостей, відкритим комунікаціям та мотивації персоналу. Розвиток персоналу охоплює оцінку потреб у навчанні, проведення навчання та розвитку, а також оцінку професійного зростання.

Таблиця 1. Порівняння управлінських концепцій бізнес-організацій

№	Концепція	Опис	Переваги	Недоліки
1	Total Quality Management (TQM)	Систематичне впровадження методів і систем управління якістю в усі аспекти діяльності організації.	Підвищення продуктивності, поліпшення атмосфери в колективі, зниження витрат, підвищення довіри клієнтів.	Обов'язковий контроль якості може збільшити витрати в короткостроковому плані.
2	Value Based Management (VBM)	Зосередженість на максимізації вартості компанії через ефективне використання активів.	Підвищення фінансового благополуччя.	Складнощі з методологічними аспектами через різницю в бухгалтерській звітності українських та зарубіжних підприємств.
3	Business Process Reengineering (BPR)	Спрямована на постійне удосконалення бізнес-процесів та зменшення витрат на основні ресурси.	Стандартизація процесів, зниження витрат, збереження спрямованості на клієнтів.	Стандартизація може не враховувати особливості процесів та ускладнювати внесення змін.
4	Balanced Scorecard (BSC)	Перетворює місію та стратегічні цілі на оперативні цілі та показники, які надають інформацію для управлінських рішень.	Оцінка досягнутих результатів та сприяння прийняттю управлінських рішень.	Обмеження в оцінці короткострокових результатів та нездатність вирішити всі аспекти оцінки ефективності підприємства.

Джерело: складено автором на основі [1 – 5]

Ключовим фактором для успішного функціонування будь-якої компанії та забезпечення її стійкого розвитку в умовах конкуренції є досягнення високого рівня розвитку. Стабільність операцій та зростання економічного потенціалу організації в нестабільному економічному середовищі пов'язані з наявністю надійної системи управління. Ключовим етапом у формуванні перспективного розвитку та ефективного управління задля зменшення негативного впливу макросередовища, є проведення комплексної оцінки рівня розвитку та визначення рівня надійності та ефективності системи управління [6].

В умовах ринкової конкуренції компаніям необхідно самостійно розробляти стратегію діяльності та розвитку, знаходити необхідні інструменти для її втілення, що приводить до розширення сфери управління. Зростає відповідальність управлінців за результати діяльності бізнес-організацій, а також за якість і своєчасність ухвалення важливих рішень.

Хоча існує безліч методів оцінки розвитку, немає одного універсального підходу. Різні методи не виключають один одного, а доповнюють, розглядаючи роботу компанії під різним кутом зору (табл. 2) [7].

Таблиця 2. Підходи до оцінювання діяльності бізнес-організацій

№	Назва	Зміст підходу
1	Традиційний	Заснований на класичній моделі Дюпона «Рентабельність капіталу», дана методика передбачає оцінку ефективності на основі двох категорій показників. Перша категорія містить загальні показники на першому рівні, тоді як друга категорія – показники на другому рівні, які аналізують ефективність використання окремих видів ресурсів.
2	Метод експрес-оцінки	Експрес-аналіз дає загальне уявлення про ефективність функціонування підприємства та дозволяє провести швидку оцінку економічного стану компанії. Цей вид аналізу містить кілька підходів, таких як оцінка фінансової стійкості, виявлення «слабких» сторін у фінансовій звітності, аналіз динаміки, горизонтальний і вертикальний аналіз та інші методи.
3	Сімейство показників	Оцінка результатів функціонування бізнесу на основі комплексу показників допомагає дослідити функціонування компанії як єдиної та динамічної системи. Цей підхід дозволяє аналізувати фірму як з точки зору її поточних досягнень, так і її майбутніх перспектив, і проводити всебічний аналіз.
4	Структурний підхід Куросави	Підхід Куросави базується на структурі підприємства і складається з трьох ключових компонентів: оцінка показників економічної діяльності підприємства, якісна оцінка та оцінка економічних показників галузі. За цією концепцією структурного підходу оцінка ефективності бізнесу допомагає проаналізувати минулі досягнення та розробити стратегію для майбутнього, дозволяючи планувати нові напрями діяльності компанії.

Закінчення таблиці 2

№	Назва	Зміст підходу
5	Performance Management	Використання (Balance Scorecard (BSC – збалансованої системи індикаторів) передбачає врахування різних фінансових та нефінансових показників для оцінки ефективності організації.
6	Багатофакторний підхід	Широко використовується в науковій економічній літературі, однак реально застосовується не часто. Використовуються складні та важкодоступні для інтерпретації агреговані індекси ефективності.
7	Бенчмаркінг	Бенчмаркінг – система ранньої діагностики, яка полягає в вимірюванні продукції, послуг або методів роботи порівняно з найсильнішими конкурентами галузі. Допомогає отримувати інформацію для порівняння фінансових показників, роботи персоналу, тривалості циклу розробки та якісних показників послуг.
8	Піраміда ефективності	Згідно з цією методикою оцінки ефективності функціонування бізнесу, формується п'ять рівнів, що ієрархічно пов'язані: візія; ринкова ситуація та фінансовий стан; взаємодія з клієнтами; гнучкість і продуктивність; терміни поставки, тривалість виробничого циклу і витрати, за нестачею.

Джерело: складено автором на основі [7 – 8]

Багато український бізнес-організацій стикаються з труднощами у виборі оптимального набору показників для оцінки свого розвитку. Існує велика кількість показників, серед яких потрібно визначити ті, що найкраще відображають результати конкретної організації. Таким чином, важливим завданням для кожної бізнес-організації є правильний вибір своєї власної системи показників.

Досягнення розвитку бізнес-організації тісно пов'язане з успішністю управлінських рішень, іншими словами – з управлінською діяльністю. Ефективність бізнес-організації оцінюється за допомогою різних методів і показників. Показники можна поділити на різні підсистеми: соціальну, комерційну, економічну, ресурсну, технологічну та організаційну структуру (рис. 1).

Розглянемо процес управління розвитком на прикладі бізнес-організації «BOLT». Вперше в Україну ТОВ «BOLT» зайшов у вересні 2016 року в Київ, але не зміг конкурувати з «Uber» та «Ukron». Після залучення інвестицій у розмірі 175 млн доларів США в червні 2018 року, компанія ТОВ «BOLT» повернулася

в Україні із стратегією активного маркетингу, яка включає 50% знижки, використання промокодів та проведення акцій для водіїв [9]. Крім того, планується розширення діяльності в інших містах України. Нині ТОВ «BOLT» працює в таких містах України як: Біла Церква, Бровари, Чернігів, Дніпро, Ірпінь, Кам'янець-Подільський, Бориспіль, Черкаси, Чернівці, Дрогобич, Івано-Франківськ, Стрий, Кам'янське, Київ, Львів, Запоріжжя, Хмельницький, Кременчук, Кропивницький, Кривий Ріг, Луцьк, Миколаїв, Збараж, Полтава, Одеса, Рівне, Харків, Суми, Трускавець, Тернопіль, Вишгород, Вінниця, Вишневе, Здолбунів, Житомир, Нова Самарь, Ужгород.



Рис. 1. Система показників оцінювання розвитку бізнес-організації за різними підсистемами

Джерело: складено автором

Станом на кінець 2023 року компанія працює за такими напрямками, як пасажирські перевезення автомобілями різного класу, оренда електросамокатів, електровелосипедів, доставка продуктів «Bolt Market», доставка «Bolt Food», каршерінг «Bolt Drive», а також надає послуги з корпоративних перевезень «Bolt Business».

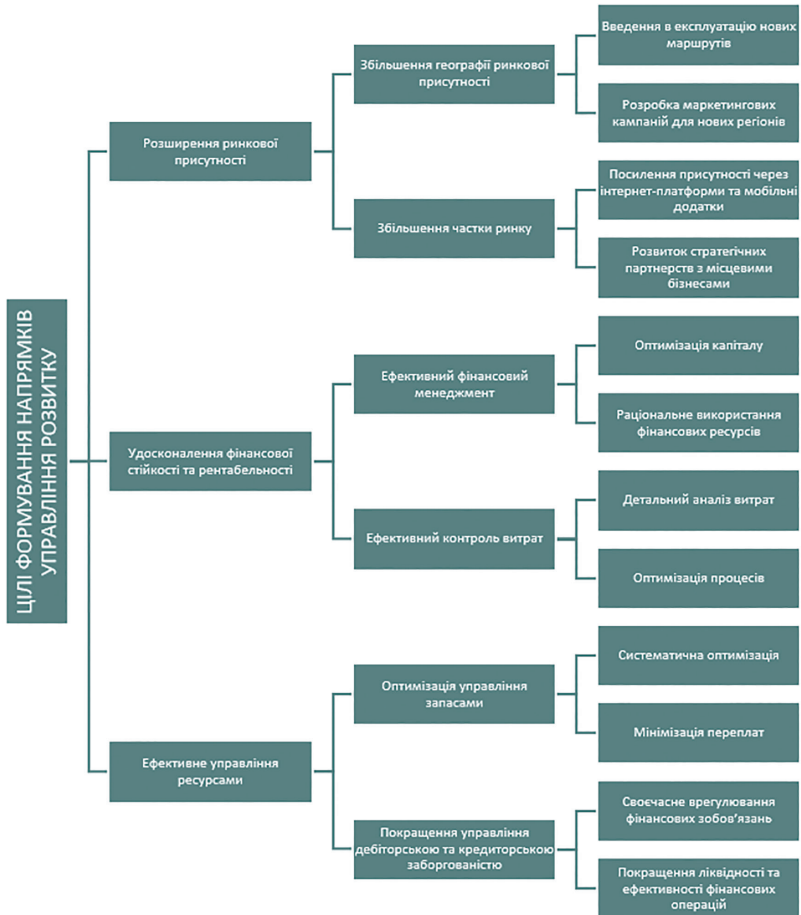


Рис. 2. Дерево цілей формування напрямків управління розвитком ТОВ «BOLT»

Джерело: складено автором на основі [8 – 9]

Щоб підняти вартість бренду та поліпшити сприйняття його продукції, «BOLT» повинно інвестувати в маркетинг та брендинг. Покращення якості продукції та обслуговування клієнтів сприятиме збільшенню лояльності клієнтів. Одночасно, оптимізація управління запасами, дебіторською та кредиторською заборгованістю допоможе підприємству ефективніше використовувати свої ресурси. Об'єднуючи ці напрямки, компанія зможе стати більш конкурентоспроможною, розширити свій вплив на ринок та забезпечити стійкий розвиток.

Стратегічні орієнтири – це ключові напрями діяльності, спрямовані на досягнення мети та розвиток бізнес-об'єкта. У нашому випадку, ми пропонуємо три основні стратегічні орієнтири для компанії «BOLT». Складемо дерево цілей для них (рис. 2).

Ці стратегічні напрями не лише сприятимуть розвитку «BOLT», але й дозволять забезпечити більш стійкий та конкурентоспроможний стан на ринку. Правильно збалансовані кроки в розширенні ринків, фінансовому управлінні та підвищенні конкурентоспроможності бренду формуватимуть цілісну концепцію для підтримки стабільного та успішного розвитку компанії.

Висновки. Управління розвитком і успішність функціонування бізнесу вимагають відповідних управлінських рішень, які враховують результативність, ефективність та конкурентоспроможність компанії.

Оцінка розвитку бізнес-організацій включає аналіз широкого спектру показників, які можна поділити на такі підсистеми, як соціальна, комерційна, економічна, ресурсна, технологічна та організаційна ланка.

Підсумовуючи, слід зазначити, що в умовах сучасного бізнесу необхідність управління розвитком бізнес-організацій не обмежується лише забезпеченням фінансового успіху та задоволенням власника чи клієнта. Здатність бізнес-організації адаптуватися до змін у просторово-часовому вимірі та взаємодіяти з зовнішнім середовищем стає ключовою умовою для її тривалого успіху.

© Вакулєнко А.М., 2024

ЛІТЕРАТУРА

1. Бондаренко С.М., Строкач І.А. Особливості використання соціально-орієнтованої концепції загального управління якістю TQM в Україні.

Вісник університету «Технологій та дизайну». 2018. №1. URL: <https://knutd.edu.ua/publications/pdf/TD/2018-1/7.pdf>.

2. Каламан О.Б. Основні складові концепції управління ефективністю діяльності підприємства. *І Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*. 2020. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/download/201176/201239>.

3. Жулай Г.С. Механізм управління ефективністю діяльності підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 20. С. 94 – 97.

4. Ткачова С.С. Еволюція процесного підходу до операційної та управлінської діяльності підприємств. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2012. № 2. С. 68 – 75.

5. Ilsemann A.C., Cucuzza T.G. Breaking the glass ceiling. New ways Finance can leverage core strengths and add strategic value. *Ernst&Young*. 2021. URL: <http://www.ey.com/GL/en/Services/Advisory/Breaking-the-glass-ceiling---How-does-it-affect-you>.

6. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ. 2012. 108 с.

7. Boulanger P. Finance and Performance Management Survey – When the Going Gets Tough, Call the CFO. *Accenture*. 2020. URL: http://www.accenture.com/us-en/podcasts/Pages/finance_performancemanagementsurvey-2020-cfo.aspx.

8. Гарафонова О., Онищенко О., Яценко І. (2023). Особливості управління розвитком бізнес-організацій в сучасних українських умовах. *Development Service Industry Management*. (3). С. 6 – 11. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(1\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(1)).

9. Taxify перезапускається у Києві та приїде в інші міста України. AIN.UA.

REFERENCES

1. Bondarenko S.M., Strokach I.A. Osoblivosti vikoristannya sotsialno-orientovanoYi kontseptsiYi zagalnogo upravlnnya yaklstyu TQM v Ukraini. *Visnik universitetu «Tehnologiy ta dizaynu»*. 2018. No. 1. URL: <https://knutd.edu.ua/publications/pdf/TD/2018-1/7.pdf>.

2. Kalaman O.B. Osnovni skladovi kontseptsiyi upravlnnya efektivnistyu diyalnosti pidpriemstva. *I Mizhnarodna nauково-praktichna konferentsiya «Biznes, innovatsiyi, menedzhment: problemi ta perspektivi»*. 2020. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/download/201176/201239>.

3. Zhulay G.S. Mehanizm upravlnnya efektivnistyu diyalnosti pidpriemstv. *Agrosvit*. 2021. No. 20. Pp. 94 – 97.

4. Tkachova S.S. Evolyutsiya protsesnogo plidhodu do operatslynoyi ta upravlynskoyi dlyalnosti pldpriEmstv. *Visnik Sumського derzhavnogo universitetu. Seriya: Ekonomika*. 2012. No. 2. Pp. 68 – 75.

5. Ilsemann A.C., Cucuzza T.G. Breaking the glass ceiling. New ways Finance can leverage core strengths and add strategic value. *Ernst&Young*/ 2021. URL: <http://www.ey.com/GL/en/Services/Advisory/Breaking-the-glass-ceiling---How-does-it-affect-you>.

6. Nebava M.I., Ratushnyak O.G. Menedzhment organizatsly i administruvannya: navchalnyy posibnik. Vinnitsya: VNTU, 2012. 108 p.

7. Boulanger P. Finance and Performance Management Survey – When the Going Gets Tough, Call the CFO. *Accenture*. 2020. URL: http://www.accenture.com/us-en/podcasts/Pages/finance_performancemanagementsurvey-2020-cfo.aspx.

8. Garafonova O., Onischenko O., Yaschenko I. (2023). Osoblivosti upravlynnya rozvitkom biznes-organizatsly v suchasniy ukrayinskiy umovah. *Development Service Industry Management*. (3). Pp. 6 – 11. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(1\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(1)).

9. Taxify perezapuskaetsya v Kieve i vyjdet v drugie goroda Ukrainy. AIN.UA.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 12.03.2024

Науковий журнал

«ECONOMIC SYNERGY»

Заклад вищої освіти
«Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая»
Випуск 1(11)

Київ, 2024

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 29.03.2024.
Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. – 12.65. 220 с. Тираж 100. Зам. № 55.

Друк: Видавництво ТОВ «А-ЦЕНТР».
Свідоцтво про реєстрацію Серія ДК №599 від 14.01.2001 р.
04112, м. Київ, вул. Івана Гонти, 3А.