

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПРИДНІПРОВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ
БУДІВНИЦТВА ТА АРХІТЕКТУРИ

СХІДНА ЄВРОПА: ЕКОНОМІКА, БІЗНЕС ТА УПРАВЛІННЯ

Електронне наукове фахове видання

Випуск 1 (42) 2024



Видавничий дім
«Гельветика»
2024

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

Головний редактор:

Фісуненко Павло Анатолійович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри девелопменту нерухомості, фінансів, обліку та маркетингу, декан економічного факультету Придніпровської державної академії будівництва та архітектури.

Заступник головного редактора:

Спіридонова Кіра Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту та підприємництва Придніпровської державної академії будівництва та архітектури.

Члени редакційної колегії:

Божанова Вікторія Юріївна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, менеджменту та підприємництва Придніпровської державної академії будівництва та архітектури.

Верхоглядова Наталя Ігорівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри девелопменту нерухомості, фінансів, обліку та маркетингу Придніпровської державної академії будівництва та архітектури.

Кононова Ірина Володимирівна, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри девелопменту нерухомості, фінансів, обліку та маркетингу Придніпровської державної академії будівництва та архітектури; директор ТОВ «ВГВ Естейт».

Попова Вікторія Вікторівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, менеджменту та підприємництва Придніпровської державної академії будівництва та архітектури.

Черчата Анжела Олексіївна, кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки, менеджменту та підприємництва Придніпровської державної академії будівництва та архітектури.

Inna Stecenko, D.Sc. (Economics), Professor, Vice Rector for Research and Development, Baltic International Academy (Riga, Latvia).

Видання входить до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук (Категорія «Б») на підставі Наказу МОН України від 24 вересня 2020 року № 1188 (Додаток 5)

Галузь науки: економічні.

Спеціальності: 051 – Економіка; 072 – Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок; 073 – Менеджмент; 075 – Маркетинг; 076 – Підприємництво та торгівля; 292 – Міжнародні економічні відносини.

Затверджено до поширення через мережу Internet відповідно до рішення вченої ради ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури» (протокол від 26 березня 2024 року № 9)

Сайт електронного видання: www.easterneurope-ebm.in.ua

Міжнародний цифровий ідентифікатор журналу:
<https://doi.org/10.32782/easterneurope>

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою програмного забезпечення *StrikePlagiarism.com* від польської компанії *Plagiat.pl*.

ЕКОНОМІКА

УДК 338.484.2:338.27

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.42-1>

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ У 2020–2023 РОКАХ

DEVELOPMENT TRENDS OF THE TOURIST ECONOMY OF UKRAINE IN 2020–2023

Бублик Л.Я.

кандидат економічних наук, старший викладач кафедри туризму,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5886-1440>

Трофим'як С.В.

студентка,
Національний університет «Львівська політехніка»

Bublyk Lilia, Trofimyak Solomiia
Lviv Polytechnic National University

Дослідження присвячено аналізу проблем та особливостей розвитку туристичної галузі України, в контексті військового стану і нестабільної політичної ситуації, окресленню перспектив їх подолання та сталого розвитку туристичного ринку в післявоєнний період. В роботі було проаналізовано теоретичні передумови формування та розвитку ринку міжнародних туристичних послуг з урахуванням соціально-економічної кризи. Також, здійснено аналіз сучасного стану ринку туристичних послуг України у 2020–2023 рр. Результатом дослідження стала оцінка перспективи розвитку міжнародного туризму в Україні під час активної стадії війни, та опісля. Визначено, що туристичний ринок України, як і інші галузі економіки перебувають у стані стагнації на переважній більшості вітчизняних територій, бо анексія 25% українських земель є глобальним викликом для тієї частини держави, яка попри військову агресію має змогу нарощувати власний економічний потенціал. Оскільки витратні статті бюджету під час війни тільки ростуть, а можливість збільшувати виробництво та реалізацію туристичних послуг лише зменшується. Встановлено, що вивчення принципів, особливостей та закономірностей функціонування міжнародного туризму під час соціально-економічної та військово-демографічної кризи є вкрай важливим.

Ключові слова: міжнародний туризм, післявоєнне відновлення, сталий розвиток туризму, туризм в Україні.

The study is devoted to the analysis of the problems and peculiarities of the development of the tourism industry in Ukraine, in the context of the state of war and the unstable political situation, and to the outline of prospects for overcoming them and the sustainable development of the tourism market in the post-war period. The tourism industry is one of the most promising and economically balanced branches of the economy. It has been established that international tourism is a socio-economic, environmental protection tool of global influence, aimed at integrating the state's cultural and historical heritage, intellectual potential and recreational opportunities for health and recovery into the global space, while preserving national authenticity. Its dynamic development is the basis of the steady evolution of the national economy of states and the popularization of globalization processes on the international financial market. A feature of this industry is the use of all resources available to the state, including unprofitable or unprofitable objects. The paper analyzed the theoretical prerequisites for the formation and development of the market of international tourist services, taking into account the socio-economic crisis. An analysis of the current state of the tourist services market of Ukraine and Israel in 2020–2023 was also carried out. As a result of the analysis of the tourist services market of Ukraine, it was determined that tourism, after emerging from the global epidemiological crisis, began to actively recover and showed active annual growth in 2022 in Zakarpattia Oblast by 16%, Lviv Oblast by 46%, and Chernivtsi Oblast by 98%, that is, in the territories of relative safety and peace. It was determined that the tourist market of Ukraine, like other sectors of the economy, is in a state of stagnation in the dominant position of

domestic territories, because the annexation of 25% of Ukrainian lands is a global problem for that part of the state, which, in the face of military aggression, is able to build up its own economic potential. Since the expenditure items of the budget during the war only grow, and the opportunity to increase the production and realization of tourist services only decreases. It has been established that the study of the principles, features and regularities of the functioning of international tourism during the socio-economic and military-demographic crisis is extremely numerous.

Keywords: international tourism, post-war recovery, sustainable development of tourism, tourism in Ukraine.

Постановка проблеми. Індустрія туризму є однією із найперспективніших та економічно збалансованих галузей економіки. Її динамічний розвиток є основою сталого еволюціонування національного господарства держав та популяризації глобалізаційних процесів на міжнародному фінансовому ринку. Особливістю даної галузі є використання усіх наявних у державі ресурсів, включаючи малорентабельні чи збиткові об'єкти. А розвиток туристичного ринку часто припадає на періоди економічного спаду базових показників ефективності національних економік, часи катастроф та катаклізмів, воєн та революцій. Більше того, часто саме ці процеси стають каталізаторами зародження чи збільшення потенціалу ринку міжнародних туристичних послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Велика кількість вітчизняних та закордонних науковців, під час дослідницької діяльності аналізували розвиток українського туристичного ринку, під час війни і не тільки. До провідних теоретиків даного напрямку відносимо вчених: Бордуна О., Шевчук В. та Монастирського В. [1], які у власних працях аналізують втрати та напрями порятунку туристичного бізнесу України в умовах війни, дослідника Рихліцького В. [6], із детальним аналізом сучасних тенденцій внутрішнього туризму в Україні, а також науковців Дворську І. [5] Приседську В. [7], з описом перспектив відновлення прибутковості туристичного ринку у післявоєнний період. Проте актуальність дослідження зберігається, у зв'язку із динамічністю економічно-географічних процесів на ринку туристичних послуг України.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Війна, розпочата росією 24 лютого 2022 року мала глобальний вплив на усі сектори економіки України, включаючи ринок туристичних послуг. Так, військова криза стала найбільшим викликом для туристичної індустрії за усю історію, і зумовила нерівномірність регіонального розподілу галузі, кадровий дефіцит, анексію територій та туристичних ресурсів. Саме цей факт послужив причиною дослідження особливостей організаційно-економічного механізму сталого розвитку туризму в Україні, під час активної фази війни.

Постановка завдання. Здійснити аналіз сучасного стану ринку туристичних послуг України та а саме: охарактеризувати тенденції розвитку туристичного господарства України у 2020–2023 рр.

Виклад основного матеріалу дослідження. 2020 рік ознаменувався початком найглобальнішої

епідемії десятиліття, що мало великий вплив на міжнародний туризм, у тому числі. Так провідні туристичні центри стали збитковими, а державні стимулятори розвитку туризму не працюючими. Оскільки, з метою недопущення розповсюдження вірусної інфекції було прийнято рішення обмежити пересування людей, закрити кордони для туристичних поїздок та введено тестовий та масковий режими, працювати ринку міжнародного туризму було вкрай важко.

За допомогою табл. 1, проаналізуємо ефективність функціонування ринку туристичних послуг України у 2020 році. У цьому році відслідковується зниження віізного туризму на 10%, що пояснюється обмеженістю віізду у туристично-привабливі регіони світу, несуттєвим є й скороченням вііздного туризму на 1%. Прибутковість галузі зменшилась на 78%, даний показник демонструє великі проблеми в економічному секторі країни, що підтвердилось закриттям чи тимчасовим припиненням роботи 45% закладів розміщення та харчування. Частка галузі у формуванні ВВП країни склала 1,4%, що із середньосвітовими показниками у розмірі 10-15% є надзвичайно мало. Частка послуг на туристичному ринку склала – 82%, оскільки екскурсійний, транспортний та культурний супровід був фактично відсутній упродовж року.

Робота туроператорів та туристичних агентів також була призупинена, і у кінці року 35% прибуткових попередньо підприємств були на межі банкрутства. Частка зайнятості у туристичному бізнесі склала 6,2%, із кількісно задіяними 1,029 млн робочих місць. Кількість комерційних об'єктів у загальному складі, тобто із урахуванням готелів та ресторанів склала 100000 підприємств, з них 4664 суб'єктів туристичної діяльності, 80% яких малі та середні підприємства, що вважаємо позитивною тенденцією ринку.

Виходячи з інформації про кількість найнятих працівників у готельно-ресторанній індустрії в період 2020–2023 років варто зазначити негативну тенденцію зниження темпів приросту розширення кадрового потенціалу галузі на 0,6%, та фактичне зменшення показника на 39,8 тис. робочих місць.

Кількість працівників у розважальній сфері знизилась не так суттєво – на 2,1 тис робочих місць, але у відсотковому еквіваленті склала 0,9%, що є наслідком масової міграції людей та понівечення готельних та розважальних комплексів. Обсяг реалізованих послуг у готелях та ресторанах із 42201,9 млн грн зменшився до 35617,4 млн грн, а темп приросту показника склав -0,8%, у закладах

Таблиця 1

Основні результати діяльності туристичних підприємств у період 2020–2023 років

Показник/рік	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023/2020	Темп росту 2023/2020, %
Кількість найнятих працівників у готелях/ресторанах (тис.)	101,3	84,5	84,4	61,5	-39,8	-0,6
Кількість найнятих працівників у сфері розваг та відпочинку (тис.)	26,8	25,7	28,0	24,7	-2,1	0,9
Обсяг реалізованих послуг у готелях/ресторанах (млн грн)	42201,9	30215,0	48059,1	35617,4	-6584,5	-0,8
Обсяг реалізованих послуг у сфері розваг та відпочинку (млн грн)	8050,8	5573,7	10559,2	8441,7	390,9	1
Баланс підприємств тимчасового розміщення та харчування (млн грн)	48679,0	54873,0	54249,8	53483,6	48046,6	1,1
Необоротні активи готелів/ресторанів (млн грн)	62,5	63,9	63,1	58,1	-4,4	-0,9
Оборотні активи готелів/ресторанів (млн грн)	37,4	36,1	36,9	41,9	4,5	1,1
Фінансовий результат у готелях/ресторанах (млн грн)	4648,0	-4440,9	5347,2	8594,7	3946,7	1,8
Фінансовий результат у сфері розваг та відпочинку (млн грн)	120,3	-1540,3	-2608,4	-3807,7	-3687,4	-31,7
Частка збиткових готельно-ресторанних підприємств (%)	29,1	40,9	36,3	44,2	15,4	1,5
Частка збиткових підприємств у сфері розваг та відпочинку (%)	34,6	46,6	43,9	52,1	17,5	1,5

Джерело: розроблено на основі даних [3]

розваг та відпочинку обсяг реалізованих послуг із 8050,8 млн. грн у 2020 році зріс до 8441,7 млн грн у 2023 році, темп росту показника при цьому становив 1%, із врахуванням індексу інфляції, що щорічно становив 8-10%, можемо впевнено говорити про глибоку економічну кризу ринку туристичних послуг України.

Аналіз балансу підприємств тимчасового розміщення та харчування виявив абсолютне відхилення за період 2020–2023 років на суму 48046,6 млн грн, а темп приросту балансової вартості підприємств готельно-ресторанного господарства склав 1,1%, при цьому обсяг необоротних активів із 62,5 млн грн у 2020 році зменшився на 4,4 млн. грн, і склав 58,1 млн грн у 2023 році. Обсяг оборотних активів у готельно-ресторанній індустрії за період 2020–2023 років зріс на 4,5 млн грн, а темп приросту показника склав 1,1%, що враховуючи обтяжуючий фактор війни, вважаємо доволі високим результатом, оскільки багато приватних підприємств зуміли перенести власний бізнес на безпечніші території, і продовжили жити і працювати в Україні, оплачуючи податки на забезпечуючи громадян робочими місцями.

Фінансові результати ринку туристичних послуг до оподаткування у сфері готельно-ресторанного бізнесу у 2020 році склали 4648,0 млн грн, а у 2023 році виросли на 3946,7 млн грн і становили 8594,7 млн грн, темп росту при цьому склав 1,8%. Щодо фінансових результатів підприємств у сфері розваг та відпочинку, їх абсолютне

відхилення склало -3687,4 млн грн, а темп зміни склав -31,7%, така різниця в динаміці показників пояснюється зміною попиту на продукти туристичного ринку, зменшенням часу та фінансової можливості на відпочинок. І як наслідок, у період 2020–2023 років, частка підприємств, що потерпіли банкрутство збільшилась на 15,4% у готельно-ресторанній індустрії та на 17,5% у сфері розваг та відпочинку.

Деякі вітчизняні туристичні компанії змогли вловити цю тенденцію і вчасно переорієнтуватися. Зокрема, туристичний оператор Join UP! відзначив, що в 2020 р. зріс потік туристів усередині країни у дорогому сегменті. Це пов'язано із закриттям кордонів та вимушеним відпочинком в Україні тих, хто відпочивав за кордоном. Середній чек такого відпочинку становить 2 тис грн за добу і вище за двомісний номер, тоді як у 2019 р. були популярні готелі із середнім чеком 900 грн за добу [6]. Важливим показником міжнародного туризму є співвідношення внутрішнього та зовнішнього туризму. Даний показник демонструє частку туристичної галузі країни у міжнародному туристичному просторі. За допомогою рис. 1 розглянемо значення вказаних показників у 2020 році.

Отже, пандемія коронавірусу окрім негативних чинників, принесених у сферу туризму, змінила ставлення українців до подорожей Україною, багато завзятих мандрівників відкрили для себе власну країну і полюбили її ще дужче.

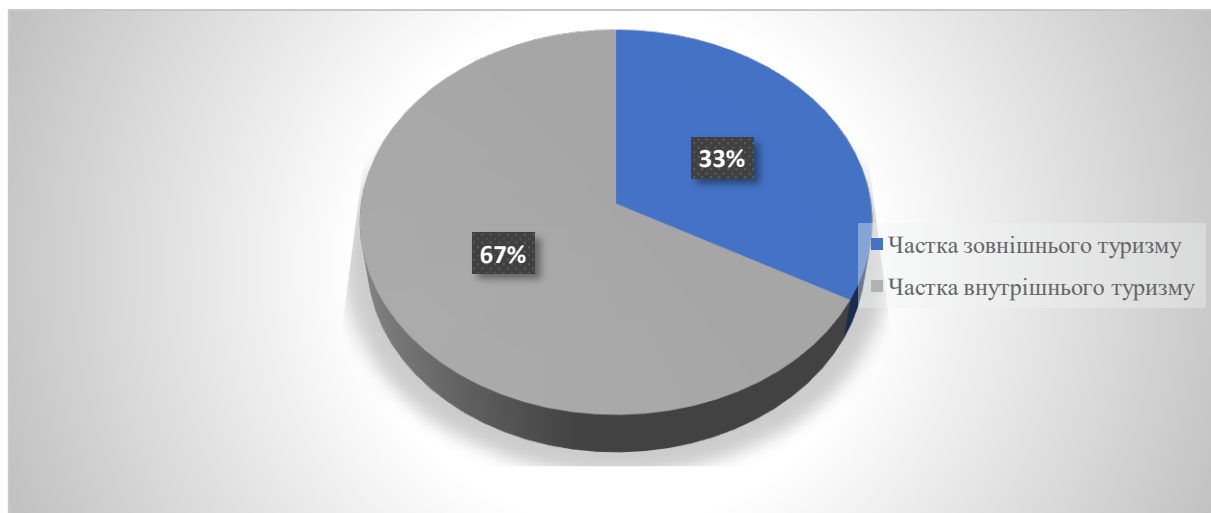


Рис. 1. Співвідношення внутрішнього і зовнішнього туризму в Україні у 2020 році
Джерело: розроблено на основі даних [4]

Наприкінці 2021 року відбувались позитивні тенденції у відродженні туристичного бізнесу, оскільки приплив туристів в Україну досяг 3 млн. осіб [2]. Фінансові результати діяльності туристичної сфери, зростали та набирали оберти після спалаху пандемії. Але згодом частину бронювань у туристичній сфері було скасовано на початку 2022 року, коли напруга між Україною та Росією загострилася та було розпочато повномасштабне вторгнення країни-агресора. З початком повномасштабної війни туристична галузь

опинилася в найгіршому стані за всю історію розвитку української туристичної індустрії [1].

Таким чином світова постепідеміологічна криза, збитки якої сягають приблизно 14 млрд доларів не мала такого руйнівного ефекту для туристичної індустрії України, як війна. Паніка, розруха і смерть прийшли в Україну у 2022 році і в першому півріччі функціонування позамілітарних підприємств було вкрай збитковим. За допомогою рис. 2 розглянемо основні показники сплати податкових

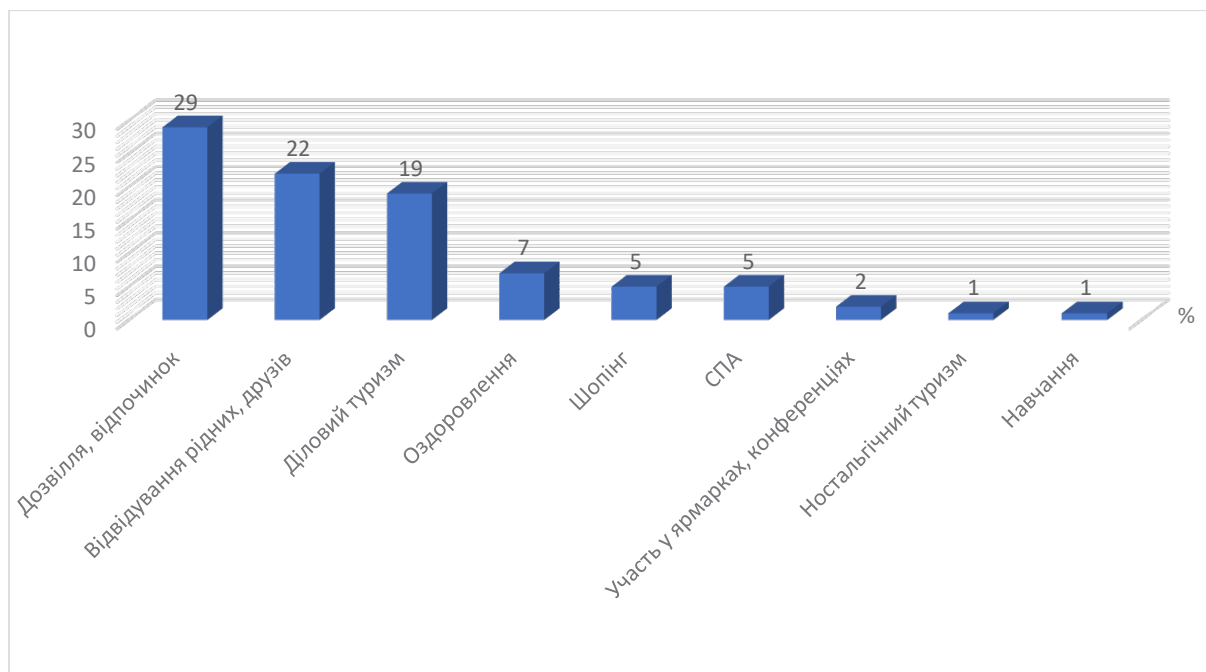


Рис. 2. Диференціація зовнішніх туристів України в розрізі поділу за метою мандрівки у 2022 році

Джерело: розроблено на основі даних [4]

платежів суб'єктами туристичної діяльності у 2022 році в порівнянні з 2021 роком.

Єдиними позитивними (з знаком плюс) змінами на ринку туристичних послуг було збільшення доходів, і відповідно податкових платежів від роботи пансіонатів та гуртожитків у розмірі 46%, що стали прихистком для тисяч українців. Негативною була тенденція зниження податкових платежів від туроператорів на 35%, турагентів на 27%, турбаз, кемпінгів на 57%. Загально втрати держави, внаслідок руйнування стабільності ринку туристичних послуг можна оцінити зменшенням податкових надходжень від індустрії на 30%.

Пізнавальним є вивчення та аналіз мети подорожі закордонних (рис. 2) туристів Україною, для оптимізації та розвитку напрямів, що викликають найбільший інтерес, із головним акцентом на можливості покращення безпекової ситуації в країні, оскільки міжнародні страхові компанії все ще не страхують поїздки в Україну.

Переважаючим інтересом зовнішніх туристів в Україні є дозвілля та відпочинок, бо 29% опитаних вибрали цей напрям, через природні

ресурси країни захоплюють різноманіттям, а ціни все ще невисокі у порівнянні із середньоєвропейськими. Друге місце займає відвідування рідних та друзів – 22%, а на третьому місці – діловий туризм, із часткою 19%, та центрами у Харкові, Києві, Одесі та Львові. країни захоплюють різноманіттям, а ціни все ще невисокі у порівнянні із середньоєвропейськими. Друге місце займає відвідування рідних та друзів – 22%, а на третьому місці – діловий туризм, із часткою 19%, та центрами у Харкові, Києві, Одесі та Львові.

Висновки. Ринок туристичних послуг України опинився в найбільшій кризі за всю історію, що пов'язано з військовою агресією росії, але темпи приросту основних фінансових показників вражають і вселяють віру у швидку перемогу над ворогом і вихід на передові позиції у міжнародному туризмі. Усі передумови активного розвитку міжнародного туризму у нашій державі є, як і бажання їх реалізувати, тому ми переконані у швидкому темпі зростання обсягів основних туристичних показників ефективності та зростанні інтересу до туристичного бренду «Україна».

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бордун О., Шевчук В., Монастирський В., та ін. Втрати та напрями порятунку туристичного бізнесу України в умовах війни. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2022. Випуск 62. С. 178–196.
2. Відновлення туристичних потоків: у 2021 році до України прибуло понад 3 млн іноземців. 2022. URL: <https://mtu.gov.ua/news/33238.html> (дата звернення: 10.03.2024).
3. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.03.2024).
4. Державне агентство розвитку туризму. URL: <https://lowcost.ua/dart-tourism-statistics/> (дата звернення: 10.03.2024).
5. Дворська І. Туристична галузь після війни: чи можлива реанімація та антикризове управління? *liga.net*. 2022. URL: <https://blog.liga.net/user/idvorskaya/article/44952> (дата звернення: 10.03.2024).
6. Рихліцький В. Внутрішній туризм в Україні мав би рости: як змінилась галузь і куди зник «бюджетний» мандрівник. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/09/23/665405/> (дата звернення: 10.03.2024).
7. Приседська В. Як переживає війну туристична галузь. *bbc.com*. 2022. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-62004034> (дата звернення: 10.03.2024).

REFERENCES:

1. Bordun O., Shevchuk V., Monastyrskiy V. (2022) Vtraty ta naprjamy porjatunku turystychnogho biznesu Ukrainy v umovakh vijny [Losses and ways of saving the tourist business of Ukraine in the conditions of war]. *Visnyk Ljvivskogho universytetu. Serija ekonomichna*, vol. 62, pp. 178–196.
2. Vidnovlennja turystychnykh potokiv: u 2021 roci do Ukrainy prybulu ponad 3 mln inozemciv (2022) [Restoration of tourist flows: in 2021, more than 3 million foreigners arrived in Ukraine]. Available at: <https://mtu.gov.ua/news/33238.html> (accessed 10 March 2024).
3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 10 March 2024).
4. Derzhavne aghentstvo rozvytku turyzmu [State Tourism Development Agency]. Available at: <https://lowcost.ua/dart-tourism-statistics/> (accessed 10 March 2024).
5. Dvorska I. (2022) Turystychna haluz pislya vijny: chy mozhlyva reanimatsiya ta antykrizove upravlinnya? [Tourism industry after the war: is resuscitation and anti-crisis management possible?]. Available at: <https://blog.liga.net/user/idvorskaya/article/44952> (accessed 10 March 2024).
6. Rykhlicykij V. Vnutrishnij turizm v Ukraini mav by rosty: jak zminylasj ghaluzj i kudy znyk "bjudzhetnyj" mandrivnyk [Domestic tourism in Ukraine should grow: how the industry has changed and where the "budget" traveler has disappeared]. *Ekonomichna pravda (electronic journal)*. Available at: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/09/23/665405/> (accessed 10 March 2024).
7. Prysedska V. (2022) Yak perezhyvaye vijnu turystychna haluz [How the tourist industry survives the war]. Available at: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-62004034> (accessed 10 March 2024).

РОЗВИТОК КОГНІТИВНИХ НАВИЧОК І КОМПЕТЕНЦІЙ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ ДЛЯ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

DEVELOPMENT OF COGNITIVE SKILLS AND COMPETENCIES OF THE FUTURE SPECIALISTS FOR THE KNOWLEDGE ECONOMY

Живець А.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки,
Відокремлений структурний підрозділ
«Херсонський політехнічний фаховий коледж
Національного університету «Одеська політехніка»

Комліченко О.О.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки,
Відокремлений структурний підрозділ
«Херсонський політехнічний фаховий коледж
Національного університету «Одеська політехніка»

Наконечна В.І.

викладач кафедри економіки,
Відокремлений структурний підрозділ
«Херсонський політехнічний фаховий коледж
Національного університету «Одеська політехніка»

Zhyvets Alla, Komlichenko Oksana, Nakonechna Victoria

Separated structural subdivision
Kherson Polytechnic Professional College
of Odesa Politechnic National University

У даній статті визначені пріоритетні компетенції майбутніх фахівців (за економічним напрямком роботи) підприємств, виходячи з глобальних трендів розвитку економіки у провідних економічно розвинутих країнах та в Україні. Встановлено, що в даний час економічний блок робіт на наших підприємствах на 2/3 базується на застосуванні цифрових технологій. Але в умовах стрімкого розвитку ІТ-технологій на підприємствах виникла нова проблема: цифрова компетентність кадрів значно відстає від сучасних можливостей підвищення ефективності управління підприємством на базі цих новітніх ІТ-технологій. Саме досконале володіння ІТ-технологіями та творчими когнітивними навичками і компетенціями майбутніх економістів є запорукою економічного та науково-технічного розвитку кожного підприємства. Визначено актуальні на даний час форми та методи навчання студентів для прищеплення їм творчого підходу при вирішенні конкретних виробничих проблем. Приведені приклади застосування у навчальному процесі різноманітних прикладних економічних програм, котрі сприяють ефективному засвоєнню навчальних дисциплін та розвитку когнітивних здібностей майбутніх фахівців.

Ключові слова: дистанційне навчання, навчально-методичні комплекси дисциплін (НМКД), професійні компетенції, спеціалізоване програмне забезпечення для ПК.

This article defines the priority competencies of the future specialists (according to the economic direction of work) of enterprises, based on global trends in the development of the economy in the leading economically developed countries and in Ukraine. It has been established that today the economic unit of work at our enterprises is based on the application of digital technologies for 2/3. These technologies make it possible to increase labor productivity, significantly reduce the time of designing and mastering the production of new products, shorten the technological and financial cycles of production and sale of products, as well as enter global markets. Special attention was paid to the application of digital technologies specifically to small and micro-enterprises, as today they make up 95% of the total number of enterprises in the economy of Ukraine. But in the conditions of the rapid development of IT technologies

at enterprises, a significant problem has arisen: the digital competence of personnel lags far behind the modern possibilities of increasing the efficiency of enterprise management based on these latest IT technologies. There are several reasons but the main one is that educational institutions of professional pre-higher education are "lagging behind" in technologies and methods of teaching digital technologies. This lag is typical not only for the disciplines of professional and practical training that are taught, but also for the forms and methods of education that are used. The cognitive skills and competencies of future economists are the key to the economic and scientific and technical development of each enterprise and the whole country. The authors creatively interpreted the results of their own and international research on the evolution of skills and competencies of economists at enterprises in Ukraine and other economically developed countries. Dominant competencies for specialists of enterprises that are typical for Industry 3.0; 4.0; 5.0 are established. The improvement directions of modern competence training of specialists in the economics of enterprises in educational institutions are indicated. It is noted that "digital" competence in highly developed countries is already perceived as a necessary basic level of education for a young specialist, as well as evidence of employers' trust in the level of "digital" training in educational institutions. Currently, relevant forms and methods of teaching students to instill in them a creative approach to solving specific production problems have been determined. Examples of the application of various economic programs in the educational process, which lead to the effective assimilation of educational disciplines and the development of cognitive abilities of future specialists, are given.

Keywords: distance learning, educational and methodological complexes of disciplines (EMCD), professional competencies, specialized software for PC.

Постановка проблеми. У економіці знань, яка зараз впроваджується у всіх провідних економіках країн світу, глобальна конкуренція буде забезпечуватися якістю робочої сили або персоналу. Тому вкрай важливо визначити які властивості та компетентності повинні бути притаманні нашим майбутнім фахівцям, та чому і як їх навчати уже в даній час.

Пошук найбільш ефективних форм та методів навчання, іманентних стану розвитку НТП і економіки кожної окремої країни, здійснюється постійно у всьому світі. Так, наприклад ЮНЕСКО відмічає високі досягнення у розвитку освіти у Японії, Південній Кореї, Китаї, а світові агенції з аналізу розвитку економіки відмічають відповідні високі досягнення цих країн у економічній сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемі компетентнісної підготовки майбутніх фахівців приділяли увагу багато вітчизняних та закордонних вчених, серед яких Ануфрієва О.Л., Болюбаш Н.М., Живець А.М., Пономаренко В.С., Делор Жак Равен Джон та інші [1–7].

Міжнародні організації також надають компетентнісній підготовці майбутніх фахівців велике значення [8; 9]. Так, Рада Культурної Кооперації при Раді Європи рекомендує впроваджувати компетентнісний підхід як один з основних принципів розвитку європейського освітнього простору, спираючись при цьому на виявлення певних ключових компетенцій для даного та майбутнього періодів розвитку економіки у країнах світу.

В. Пономаренко підходить до поняття «компетентність майбутніх економістів» як до системи певних знань, навичок та інших особистісних якостей, що дозволяють людині стати фахівцем у певній галузі [5, с. 32].

Такий підхід, на нашу думку, потрібно застосовувати при формуванні освітньо-професійних програм та навчальних планів підготовки економістів.

На думку Дж. Равена, феномен компетентності складається із великої кількості різних

компонентів, котрі часто незалежні один від другого [7]. Частина цих компонентів відноситься до когнітивної сфери діяльності, інша частина – до комунікабельності, цифрової грамотності, професійних знань певної галузі та іншого.

Так, Жак Делор у доповіді Міжнародної комісії ЮНЕСКО, присвяченій освіті у сторіччі «Освіта: прихований скарб» [6], сформулював чотири основні глобальні компетенції, а саме: когнітивна компетенція (навчитися пізнавати та генерувати нові ідеї), професійно-діяльнісна компетенція (навчитися виробляти та створювати продукцію), комунікативна компетенція (навчитися спільній діяльності) та загальножиттєдіяльнісна компетенція (навчитися жити у швидкозмінному середовищі).

Економічна компетентність розглядається О. Ануфрієвою у якості кола знань і практичних навичок, досвіду, економічної культури та сфери творчої діяльності у даній галузі [1].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на широке обговорення у науковому середовищі дистанційної форми навчання та компетентнісної підготовки здобувачів економічної освіти на даний час у фахових виданнях та дослідженнях науковців ще недостатньо уваги приділяється саме технологіям когнітивної підготовки майбутніх економістів.

Постановка завдання. Основною метою даною статті є дослідження пріоритетів у компетентнісній підготовці, а також висвітлення досвіду авторів у застосуванні нових технологій когнітивної підготовки майбутніх фахівців з економіки.

Для досягнення мети дослідження окреслено наступні завдання:

– дослідити актуальність предметної тематики у складі НМКД щодо підготовки фахівців з економіки для їх готовності працювати на реальних робочих місцях на підприємствах;

– виявити пріоритетні компетенції підготовки фахівців з економіки, які дозволять їм

ефективно та творчо працювати на сучасних підприємствах;

– поділитися досвідом розвитку когнітивних компетенцій у студентів-економістів.

Виклад основного матеріалу дослідження.

В даний час у своїй повсякденній роботі та в діях зі стратегічного розвитку херсонські колежді та інші навчальні заклади фахової передвищої освіти зіткнулися з цілим комплексом проблем, які нерозривно пов'язані з проблемами військово-політичного, соціально-економічного, організаційно-управлінського характеру в нашій країні, а саме:

– по-перше, виникла потреба повного переходу на дистанційний навчальний процес внаслідок таких причин: надзвичайні обставини розкидали студентів та викладачів по всій Європі; навчальні корпуси та гуртожитки розбомблені; знищено книжкові фонди бібліотек навчальних закладів;

– по-друге, повний перехід на дистанційну освіту по-новому «висвітив» часткову невідповідність НМКД та технологій подання основного навчального матеріалу студентам. Потрібна була покращена, наочніша, повніша і більш якісна подача основного навчального матеріалу в презентаціях (тепер це не опорний, а основний навчальний матеріал), в електронних методичних матеріалах, у віртуальних лабораторних роботах, в електронних бібліотеках. Склад НМКД має бути таким, щоб студенти могли самостійно та у зручний для них час освоювати навчальний матеріал;

– по-третє, змінилися зміст роботи та структура робочого часу викладача: значною мірою збільшився робочий час викладача (за нашими оцінками на 30-40%), оскільки робота зі студентами навчальної групи має асинхронний за часом характер; значно зріс час на консультування кожного студента в онлайн-режимі (за нашими оцінками в 2-3 рази); виникла необхідність іншого поділу та кооперації праці професорсько-викладацького персоналу, як, наприклад, у великих «західних» університетах, де виділено працю «лектора», працю «тьютора», працю «методиста» та іншого допоміжного персоналу по роботі зі студентами, а також з матеріально-технічним та методичним забезпеченням;

– по-четверте, виявився великою проблемою різний рівень володіння інформаційно-комунікаційними технологіями абітурієнтів, які приєдналися до навчання, а також недоступність у селах Херсонської області мережі інтернет, де в даний момент часу перебуває значна частина наших здобувачів освіти. Ця обставина значно ускладнила ведення процесу дистанційного навчання. У навчальних групах, в середньому, у 30% студентів відсутні комп'ютери, домашній інтернет та смартфони (до війни ми з першого курсу акцентовано підвищували комп'ютерну грамотність студентів, але зараз комп'ютерні аудиторії разом з будівлями коледжу розбомблені).

Необхідно також відзначити і старі проблеми, що накопичилися у фаховій передвищій освіті нашої країни (за останні 20-30 років), а саме:

Перша важлива проблема. На підприємствах країни змінився функціональний та професійний поділ праці ІТП, оскільки в даний час замість великих та середніх підприємств в Україні є, в переважній більшості, лише малі та мікропідприємства – їх 95% від загальної чисельності підприємств. Це спричинило виникнення на малих підприємствах поліфункціонального поділу праці ІТП. Наприклад, замість професій бухгалтера, фінансиста, трудовика, нормувальника матеріалів, юриста з договірної роботи, кадровика, що було характерно для великих та середніх підприємств, на даний момент на малому та мікропідприємстві всі ці функції виконує один «бухгалтер-економіст». А ми досі навчаємо в коледжах окремо «бухгалтера», «фінансиста», спеціаліста по роботі з персоналом тощо. Тому працюючи випускники за спеціальністю «бухгалтерський облік», як показали наші дослідження, відмічають, що після закінчення навчального закладу вони готові лише на 45% виконувати всі функції «бухгалтера-економіста» на сучасному малому підприємстві [3, с. 87].

Друга важлива проблема. Які компетенції при підготовці майбутніх фахівців є найактуальнішими?

Питання, на перший погляд, просте. З цього приводу є рекомендації ЮНЕСКО, Мінвузу України та інших методичних інститутів Мінвузу. Проте, як показали наші дослідження, «набір компетенцій», яким ми навчаємо студентів у наших коледжах, не зовсім відповідає трендам розвитку промисловості – у нас не вистачає стратегічного бачення розвитку «людського капіталу» та, відповідно, професійної освіти. У нас немає актуалізованих орієнтирів компетентності підготовки майбутніх спеціалістів. Адже база знань, які отримують студенти у навчальних закладах професійної підготовки – це основа та передова лінія конкурентної боротьби країн за лідерство в майбутньому світі. Хороші кадри побудують хорошу економіку, а некомпетентні кадри нічого хорошого не побудують. Колись журналіст Володимир Цветов у своїй книзі «П'ятнадцятий камінь саду Реандцзю» зазначив, що у виробничому цеху компанії Тойота з подивом побачив гасло: «Кадри вирішують усе». Гасло майже наше, але з розумом застосоване у даній країні.

Наведемо деякі приклади стратегічного бачення трендів розвитку «людського капіталу», зокрема компетенцій персоналу у країнах із розвиненою економікою. А це, як нам здається, є також форсайтом вимог до випускників навчальних закладів фахової передвищої освіти.

У цьому контексті ми звернули увагу на цікаве дослідження японської ІТ-компанії «Fujitsu», яке дозволило нам виділити особливості компетентності підготовки кадрів у розвинених

економіках провідних країн світу. А враховуючи те, що дані висновки ІТ-компанії «Fujitsu» базуються на дослідженні тенденцій та особливостей розвитку вимог до персоналу у 1600 відомих компаній розвинених країнах світу, ми визнали ці висновки та рекомендації більш достовірними та більш ґрунтовними серед багатьох інших аналогічних досліджень. Надає ваги цим рекомендаціям і те, що Японія є лідером розвитку НТП та економіки у світі.

Так, за даними компанії «Fujitsu», тренди розвитку компетенцій персоналу компаній (переважно ІТП) взаємопов'язані та відповідають рівню розвитку економіки кожної країни (таблиця 1). Дані таблиці 1 показують, що зі зростанням рівня індустріального та науково-технічного розвитку цих країн відбувається еволюція «образу» компетентного молодого спеціаліста.

Наприклад, в Іспанії (рівень розвитку – «Індустрія 3.0») цей «образ» характеризується наступним набором чотирьох основних компетенцій:

- на першому місці – високі професійні знання організації бізнесу (тобто акцент у бік організації та фінансів);
- на другому – володіння цифровими технологіями;
- на третьому – володіння творчими здібностями та розвиненістю уяви;
- на четвертому – здібності до логічного мислення та аналізу.

А у Німеччині (рівень розвитку – «Індустрія 4.0») цей «образ» характеризується тим самим набором чотирьох основних компетенцій, але з іншою їх пріоритетністю:

- на першому місці – володіння творчими здібностями та розвиненістю уяви;
- на другому – володіння цифровими технологіями;
- на третьому – здібності до логічного мислення та аналізу;

– на четвертому – професійні знання специфіки організації бізнесу.

Особливо цікаво те, що у Японії (рівень розвитку – «Індустрія 5.0» або «Суспільство 5.0») цей «образ» характеризується вже іншим набором чотирьох головних компетенцій і їх пріоритетністю:

- на першому місці – володіння високими творчими здібностями та розвиненістю уяви (діяльність людини стає більш інтелектуальною);
- на другому – здатність до самостійного прийняття рішень;
- на третьому – володіння комунікабельністю та емпатією (в умовах колективної творчої діяльності);
- на четвертому – володіння професійними знаннями у конкретній галузі виробництва.

Зазначимо, що «цифрова» компетентність у високорозвинених країнах уже сприймається як необхідний базовий рівень освіченості молодого фахівця, а також свідченням довіри роботодавців до рівня «цифрової» підготовки у навчальних закладах фахової освіти.

Узагальнення результатів дослідження компанії «Fujitsu» з еволюції компетенцій працівників підприємств групи розвинених країн світу показує, що у майбутньої економіці знань у країнах світу особливо будуть затребувані наступні компетентності:

- № 1 – творчі здібності та розвиненість уяви;
- № 2 – професійне знання цифрових технологій;
- № 3 – здатність до логічного мислення та аналізу;
- № 4 – професійні знання специфіки організації бізнесу у конкретній галузі виробництва.

Отже, якщо ми хочемо, щоб наші здобувачі освіти були провідниками НТП на підприємствах та розвивали економіку України, нам у підготовці НМКД та викладанні професійних дисциплін необхідно акцентовано розвивати зазначені компетенції та здібності.

Таблиця 1

Найважливіші компетентності персоналу в епоху економіки знань у країнах світу

№ з/п	Найменування компетентностей, знань	Питоме значення компетентностей, знань, %		
		Іспанія Індустрія-3.0	Німеччина Індустрія-4.0	Японія Індустрія-5.0
1	Професійні знання цифрових технологій	18,4	14,6	10,0
2	Творчі здібності та розвиненість уяви	15,5	15,5	26,5
3	Професійні знання у конкретній галузі виробництва	7,8	9,7	10,4
4	Професійні знання специфіки організації бізнесу	18,4	11,7	8,1
5	Здатність до логічного мислення та аналізу	11,7	12,6	7,8
6	Знання у галузі спеціальних та гуманітарних наук	7,8	8,7	3,6
7	Здатність до прийняття рішень	8,7	8,7	11,7
8	Володіння лідерськими якостями	6,8	9,7	6,5
9	Володіння комунікабельністю та емпатією	2,9	5,8	11,0
10	Володіння професійною майстерністю	1,0	1,0	2,3

Джерело: складено авторами на основі [3, с. 91]

Третя важлива проблема. Які форми організації та методи викладання слід застосовувати у цих складних умовах для розвитку зазначених компетенцій у наших студентів?

Докладне дослідження цієї проблеми в нашому закладі освіти показало, що в рейтингу ефективних форм організації дистанційної освіти студенти виділяють як найбільш ефективні такі форми (в порядку зменшення): онлайн лекції; онлайн-консультації; онлайн семінари; віртуальні лабораторні роботи; робота над проектами у малих групах.

Серед методів дистанційного навчання студенти віддали перевагу наступним з них (у порядку зменшення): мережеві онлайн-дискусії; метод конкретних проблемних ситуацій; метод дистанційних дослідницьких проектів; метод «мозкової атаки» у вирішенні проблемних ситуацій; метод застосування ділових та рольових ігор; метод онлайн-конференцій.

Пріоритетність засобів дистанційної освіти на даний час викладачами та студентами ранжирувана наступним чином (у порядку зменшення): електронні бібліотеки навчальних закладів; електронні навчальні та навчально-методичні матеріали, розміщені на сервері навчального закладу; освітні портали та Веб-сайти навчальних закладів; електронні колекції навчальних матеріалів, що видаються кожному студенту перед початком навчального року.

Тут ми повністю погоджуємося з аналогічними висновками наших колег з інших навчальних закладів.

Разом з тим, спостереження та дослідження навчального процесу у нашому навчальному закладі дозволили відзначити такі *важливі тренди в освітніх інтересах студентів, а саме:*

а) наші студенти (бухгалтери, економісти) з великим інтересом вивчають «прикладні» дисципліни, які актуальні для їхнього майбутнього робочого місця на підприємстві. Наприклад, тренінги з набуття навичок роботи з програмами «БАС: Бухгалтерія», «Щасливий бухгалтер», «Bookkeeper» та іншими економічними аналітичними програмами. На таких заняттях активність та інтерес студентів максимальні. А стимул тут один – кадрові оголошення: «потрібен спеціаліст зі знаннями ... та досвідом роботи...»;

б) добре засвоюється (на 50% краще) та сприймається навчальна інформація з мультимедійними презентаціями (це покоління студентів виховано на зоровому сприйнятті інформації з самого дитинства). Крім того, активність сприйняття навчального матеріалу значно зростає за участю студентів у ділових (посадових) іграх із вирішенням конкретних виробничих проблем;

в) значно стимулює пізнавальну активність студентів участь у конкретних проектах у складі невеликих груп. У таких групах виникає і конкуренція за лідерство у пізнаннях, і особистісна конкуренція, і співробітництво на основі колективної мислєдіяльності, і навички проведення

«мозкових штурмів» щодо вирішення конкретних виробничих проблем. Тут краще розвиваються і когнітивні навички.

Як бачимо, навіть ці наведені нам факти свідчать про гостру потребу вдосконалення навчального процесу під потреби сучасної економіки.

Конкуренція у сфері освіти серед навчальних закладів постійно зростає та стає жорсткішою. Ми відзначаємо, що вже зараз випускники шкіл та коледжів бажають здобувати освіту в Чехії, Польщі, Німеччині та Австрії. Війна дуже яскраво висвітлила цю проблему. Наш навчальний заклад робить величезні зусилля для того, щоб вистояти у цих надзвичайно тяжких умовах.

Наш досвід у вирішенні проблем удосконалення навчального процесу в умовах війни.

З метою покращення навчального процесу в даних умовах нами запропоновані наступні напрямки використання ІКТ у практичній роботі викладача економічних дисциплін у розрізі таких етапів його роботи, а саме:

– на етапі підготовки до заняття (використання електронних та інформаційних ресурсів при створенні викладачами навчально-методичного забезпечення);

– при викладанні нового матеріалу – використання технології візуалізації знань (демонстраційні програми; предметні колекції, інтерактивні моделі, динамічні таблиці, діаграми та схеми за рахунок інтернет-ресурсів);

– під час проведення лабораторних робіт з використанням навчальних професійних програм «BAS: Бухгалтерія», «Щасливий бухгалтер» тощо;

– закріплення викладеного матеріалу (проведення тренінгів);

– система контролю та перевірки (здійснюється за допомогою контролюючих програм; підсумкового тестування – в режимі offline);

– самостійна робота (використання, наприклад, навчальних онлайн-калькуляторів типу «Податковий калькулятор», «Бізнес калькулятор» тощо);

– дистанційне навчання.

Застосування ІКТ у викладанні економічних дисциплін також не виключає застосування традиційної форми навчання, яка передбачає живе творче та виховне спілкування. У зв'язку з цим застосування різних форм навчальних занять з використанням ІКТ – це сучасний тренд удосконалення освітніх процесів.

Так, наприклад, при викладанні дисципліни «Податкова система» на заняттях використовують безкоштовні онлайн-калькулятори, наприклад онлайн-калькулятор ПДВ (адреси доступу: <https://rbb.radnyk.ua/instruments/pdv-calculator/>).

На даний час в Україні розрахувати податки із заробітної плати не так просто. Адже потрібно враховувати податкову соціальну пільгу, мінімальний та максимальний розміри єдиного соціального внеску, а також утримати податок із доходів фізичних осіб та військовий збір. Тому

для зручності перевірки правильності здійснених студентами розрахунків викладачу можна скористатися унікальним сервісом від Uteka – онлайн-калькулятор заробітної плати (адреси доступу: <https://services.uteka.ua/ua/calculator>).

На сайті компанії «ЗРОБЛЕНО» існує безкоштовний онлайн-калькулятор розрахунку суми податків для ФОП в Україні (адреси доступу: <https://zrobлено.com/kalkulyator-fop/>), який розраховує податки для всіх груп ФОП з урахуванням останніх змін.

Під час викладання дисциплін «Економіка підприємства», «Фінансовий облік» для правильності розрахунку суми амортизації різними способами: прямолінійним; зменшення залишкової вартості; прискореного зменшення залишкової вартості; кумулятивним і виробничим, можна скористатися онлайн-калькулятором (адреси доступу: <https://buhgalter911.com/programmy/calculators/>). За вказаним електронним посиланням ми потрапляємо на сайт для бухгалтерів (Бухгалтер 911) де саме і знаходиться цей калькулятор.

На сайті Державної податкової служби України (адреси доступу: <https://orz.org.ua/index.php>, розділ «Файли») представлена проста та безкоштовна програма FreeZvit – програма для створення та надсилання найзатребуваніших форм податкової, фінансової та статистичної звітності підприємств та підприємців. Доцільно наголосити, що використання цієї програми формує професійні компетентності здобувачів освіти. В освітньому процесі використовується під час проведення практичних робіт із дисциплін «Податкова система», «Фінансовий облік», «Статистика», «Облік і звітність в бюджетних установах» та навчальної практики як в аудиторіях закладу освіти, так і в умовах дистанційного навчання.

Для відпрацювання практичних навичок із дисциплін «Фінанси» і «Фінанси підприємства» доцільно за посиланням увійти на портал Finance.ua (адреса доступу: <https://finance.ua/ua/calc/credit>), де представлена добірка калькуляторів, тестів стосовно ефективного управління власними фінансами, а саме: *депозитний калькулятор, калькулятор чистої вартості, калькулятор складних відсотків, калькулятор цільового накопичення та калькулятор споживчого кредиту*. Практичні навички роботи з такими онлайн-тренажерами допоможуть студентам правильно планувати та обліковувати доходи та витрати; зважено оцінювати можливості щодо кредитоспроможності та виробити стратегію щодо повернення кредитів; будувати добрі фінансові звички управління фінансами. А головне – це відпрацювання навичок користування різноманітними економічними програмними продуктами.

Для виконання практичних робіт з дисципліни «Ціноутворення», на сторінках сайту «КомплеМіР» (адреси доступу:

<https://buduysvoe.com/content/vart>; <https://komplemir.by/onlain-kalkuliator-sebestoimosti-edinitsy-produktsii>) є дуже зручний безкоштовний онлайн-калькулятор для розрахунку калькуляції собівартості одиниці продукції. На цьому сайті можна також ознайомитися з методикою розрахунків на конкретних прикладах. На порталі «Будуй своє», що розміщено за підтримки Ощадбанку, студенти можуть самостійно розрахувати ціну продукту, користуючись калькулятором ціни на готовий виріб і калькулятором ціни на послугу. Цей інструмент закріплює практичні навички у калькулюванні ціни продукції.

Також на сторінках Інтернету (адреса доступу: <https://www.calkoo.com/ua/tochka-bezzbytkovosti>) можна знайти та застосовувати економічний онлайн-калькулятор, який допоможе студентам перевіряти правильність розрахунків точки беззбитковості при плануванні обсягів виробництва та реалізації продукції у бізнес плануванні.

Під час вивчення дисциплін «Економічний аналіз», «Фінансово-економічний аналіз» учасники освітнього процесу використовують програму «Фінансист», яка призначена для аналізу фінансового стану підприємства. Аналіз проводиться на основі стандартних форм фінансової звітності. Розраховується повний спектр фінансових коефіцієнтів і формуються аналітичні таблиці. Є можливість експорту даних в MS Excel та MS Word і представлення їх у вигляді графіків і діаграм; генерації даних, що може бути використано викладачами закладів освіти для підготовки тестових завдань і практичних задач для перевірки знань студентів.

Висновки. 1. Економіка знань вимагає від молодих фахівців володіння високими когнітивними здібностями та володіння цифровими технологіями, що потребує відповідного значного вдосконалення навчального процесу у навчальних закладах. 2. Дистанційне навчання потребує застосування якісно нових навчальних технологій, сучасних НМКД, розроблених із застосуванням цифрових технологій. Серед методів дистанційного навчання студенти і викладачі виділяють як найбільш ефективні наступні: сільові дискусії з використанням мережі інтернет; ігрові методи вирішення конкретних проблемних ситуацій; метод участі студентів у виконанні науково-дослідницьких проектів; метод «мозкового штурму» для вирішення проблемних ситуацій. 3. Розвитку когнітивних компетенцій та цифрової грамотності в значній мірі сприяє застосування різноманітних програмних продуктів при проведенні лекцій та практичних робіт. Такі програми є у вільному доступі як для викладачів так і для студентів. 4. Сучасний стан розвитку НТП і технологій спонукав виникнення іншого функціонального та кваліфікаційного розподілу праці ІТП на підприємствах, що також потребує підготовки відповідних фахівців у навчальних закладах фахової передвищої освіти.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ануфрієва О.Л. Компетентнісний підхід до економічної освіти. Інформаційний портал. URL: http://magdalynivka.at.ua/index/kompetentnisiij_pidkhd/0-54 (дата звернення: 27.01.2024).
2. Болюбаш Н.М. Теоретичні засади формування професійної компетентності майбутніх економістів. *Наукові праці: науково-методичний журнал*. 2009. Вип. 99. С. 88–95.
3. Zhyvets A. Evolution of professional competencies of accountants of small enterprises in the digital economy of Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Vol. 4(5). P. 87–93. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-5-87-93>
4. Комліченко О.О., Живець А.М., Федотова О.О. Використання інформаційно-комунікаційних технологій при викладанні економічних дисциплін в умовах дистанційного навчання. *Електронний науковий фаховий журнал «Імідж сучасного педагога»*. 2021. № 4(199). С. 47–53.
5. Пономаренко В.С. Проблеми підготовки компетентних економістів та менеджерів в Україні : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2012. 327 с.
6. Делор Жак. Освіта: прихований скарб. ЮНЕСКО. 1996. С. 37. URL: <http://www.ifap.ru/library/book201.pdf> (дата звернення: 29.01.2024).
7. Равен Джон. Компетентність у суспільстві: виявлення, розвиток та реалізація / Пер. з англ. Київ, 2002. 396 с.
8. Trend Compendium 2030. Research by Roland Berger. URL: <https://www.rolandberger.com/en/solutions/Functions/> (дата звернення: 30.01.2024).
9. 2020 Forecast: Creating the Future of Learning. KnowledgeWorks Foundation. URL: <http://www.futureofed.org/forecast/> (дата звернення: 30.01.2024).

REFERENCES:

1. Anufrieva O.L. (2007) Kompetentnysnyy pidhid do ekonomichnoi osvity [Competent approach to economic education]. Information portal. Available at: http://magdalynivka.at.ua/index/kompetentnisiij_pidkhd/0-54 Bolyubash (accessed January 27, 2024).
2. Boliubash N.M. (2009) Teoretychni zasady fopmuvannya profesiinoi kompetentnosti maybutnikh ekonomistiv [Theoretical principles of formation of professional competence of the future economists]. *Scientific works: scientific and methodological journal*, vol. 99, pp. 88–95.
3. Zhyvets A. (2018) Evolution of professional competencies of accountants of small enterprises in the digital economy of Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 4(5), pp. 87–93. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-5-87-93>
4. Komlichenko O.O., Zhyvets A.M., Fedotova O.O. (2021) Vukorustannya informasiino-komynikasiinyh tehnologii pru vukladanni ekonomichnykh dyszyplin v umovakh dystansiinogo navchannya [The use of information and communication technologies in the teaching of economic disciplines in the conditions of distance learning]. *Elektroni naukovyi zurnal "Imidg suchasnoho pedagoga"*, no. 4(199), pp. 47–53.
5. Ponomarenko V.S. (2012) Problemy pidhotovky kompetentnyh ekonomistiv ta menedzeriv v Ukraini: monohrafia [Problems of competent economists and managers training in Ukraine: monograph]. Kharkiv: INZHEK.
6. Delor Zhak (1996) Osvita: pryhovanyi skarb [Learning: the treasure within]. UNESCO, p. 37. Available at: <http://www.ifap.ru/library/book201.pdf> (accessed January 29, 2024).
7. Raven Dzhon (2002) Kompetentnist u suspilstvi: vyjavlennya, rozvutok ta realizasiia [Competence in society: identification, development, and implementation]. Kyiv.
8. Trend Compendium 2030. Research by Roland Berger (2020). Available at: http://www.rolandberger.com/expertise/functional_issues/trend_compendium_2030 (accessed January 30, 2024).
9. 2020 Forecast: Creating the Future of Learning. Knowledge Works Foundation (2020). Available at: <http://www.futureofed.org/forecast/> (accessed January 30, 2024).

UDC 317.74

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.42-3>

THE SCOPE AND DRIVERS OF PRE-WAR MIGRATION IN UKRAINE

МАСШТАБИ ТА РУШІЙНІ СИЛИ ДОВОЄННОЇ МІГРАЦІЇ В УКРАЇНІ

Kamyshnykova Evelina

D.Sc. (Economics), Professor,
Professor of Department of Economics of Enterprise,
State Higher Educational Institution
"Priazovskyi State Technical University"
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1835-9786>

Камишникова Е.В.

ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»

The paper reveals the scope, dynamics, structure and drivers of migration movement in Ukraine before a full-scale Russian invasion. The low level of wages and limited opportunities for employment with satisfactory conditions and wages are considered the main pre-war internal economic reasons forcing part of the economically active population to leave Ukraine primarily for the purpose of employment. Circular migration has become the most widespread type of labor migration movement for Ukrainians that turned Ukraine into the main source of economic migrants to the EU. The humanitarian driver arising from the start of military conflict in 2014 is determined as the important factor of substantial increase of both internal displacement in Ukraine and external migration flows, in particular, from Ukraine to Poland. The spacial analysis showed that Poland took first place among recipient countries of Ukrainian labor force from 2017 to 2021. The research points to the link between the most popular directions of Ukraine's labor migration flows before 2022 and the top recipient countries for Ukrainian forced migrants after the war outbreak. The implications of the research include the design of economic and social policy proposals important for returning Ukrainian forced migrants in the origin country after war.

Keywords: migration, labour migration, internal displacement, remittances, external migration processes.

Ще до гострої міграційної кризи, яку було викликано потоком біженців від війни, Україна була визнана основним джерелом економічних мігрантів до ЄС. Дослідження міграційного руху в Україні до 2022 року відіграє важливу роль у поясненні напрямків руху вимушених мігрантів після початку повномасштабної війни. Стаття розкриває масштаби, динаміку, структуру та рушійні сили міграційного руху в Україні до повномасштабного російського вторгнення. Низький рівень заробітної плати та обмежені можливості працевлаштування із задовільними умовами й оплатою праці вважаються основними довоєнними внутрішньо економічними причинами, які змушували частину економічно активного населення залишити Україну переважно з метою працевлаштування. Серед зовнішніх чинників, які сприяли збільшенню трудової міграції українців, найбільш вагомими визнано зростання попиту на українську робочу силу в низці країн ЄС, насамперед у Польщі, Чехії та Словаччині, через процес демографічного старіння та відтік їхньої робочої сили до більш заможних країн, відповідне спрощення процедур і зміни умов працевлаштування українців. Оцінка масштабів, структури та напрямків зовнішньої трудової міграції українців методологічно є ускладненою через відсутність задокументованих даних, що пояснюється переважно тимчасовим і циркулярним характером трудової міграції українців. Також Важливим чинником суттєвого зростання як внутрішніх переміщень в Україні, так і зовнішніх міграційних потоків, зокрема з України до Польщі, визначено гуманітарний драйвер, що виник у зв'язку з початком військового конфлікту у 2014 році. Просторовий аналіз показав, що Польща посіла перше місце серед країн-реципієнтів української робочої сили у 2017–2021 рр. Дослідження вказує на зв'язок між найпопулярнішими напрямками потоків трудової міграції в Україні до 2022 року та країнами-найбільшими реципієнтами вимушених мігрантів з України після початку війни. Наслідки дослідження включають розробку пропозицій щодо економічної та соціальної політики, важливих для повернення українських вимушених мігрантів у країну походження після війни.

Ключові слова: міграція, трудова міграція, внутрішнє переміщення, грошові перекази, процес зовнішньої міграції.

Statement of the problem. From the early 1990s, Ukrainian migration movement to different countries was rather intensive. According to UN Statistics, the total amount of Ukrainians living abroad in 2020 reached the mark of 6.1 million [1]. This allowed Ukraine to take eight's place in the world ranking of countries of migrants' origin.

The Russian full-scale invasion of Ukraine in February 2022 has caused the largest displacement crises in European continent in the 21st century. Its scale has eclipsed the migration waves that Ukraine experienced in previous years, in particular after the outbreak of the military conflict in 2014.

The study of migration movement in Ukraine before 2022 plays an important role in explaining the directions of forced migration flows after the outbreak of a full-scale war.

Analysis of recent publications. The factors and peculiarities of the migration movement in Ukraine before 2022 are studied in the papers of Bezuglyi [2], Górný and van der Zwan [3], Pieńkowski [4], Protsyk and Kara [5], Fedyuk and Kindler [6] etc. These scholars explored the causes, motives and factors of influence on migration movement, highlighted the possible consequences of migration processes in a pre-war period. At the same time, there is a research gap in the issue of establishing a relationship between a pre-war and in-war migration processes from the perspective of predominant direction and drivers of migration flows.

The aim of the paper is to evaluate scope, dynamics, structure and drivers of migration in Ukraine before a full-scale Russian invasion.

Research results. As the UNDESA data shows, during the period of independence since 1991, the directions of Ukrainian migration have changed significantly (Figure 1a, b).

In the first years of independence in 1990s, almost 85% of Ukrainian emigrants lived in the countries of the former USSR (mostly people who were born in the Ukrainian SSR and at a certain period of life moved to live in another republic of the Union). More than three million Ukrainians, which counts 65%, were in Russia. Over the years, the number of Ukrainians in the former USSR countries has decreased from 4.6 in 1990 to 4.1 million in 2017. Simultaneously the number of Ukrainian emigrants in the USA, Canada, Western and Central Europe and Australia increased from 0.7 to 2.5 million, and their share in the total number of Ukrainians who went to live abroad increased from 13% to 38% [7].

Regarding situation with immigration in Ukraine five million international migrants registered in Ukraine as of 2020 including around 3.3 million from the Russian Federation, followed by 250,000 from Belarus and 226,000 from Kazakhstan [1]. Most often, they come to the country to study at universities, for employment and family reunification with citizens of Ukraine.

Since 2014, there has been an increase in the scale of labor migration pushed by the influence of both external and internal economic and socio-political factors.

Among the external factors, the most significant are the growing demand for Ukrainian labor in a number of EU countries, primarily Poland, the Czech Republic and Slovakia due to the process of demographic aging and the outflow of their labor force to more prosperous countries, the corresponding simplification of procedures and changes in the employment conditions for Ukrainians.

The low (by European standards) level of wages and limited opportunities for employment with satisfactory conditions and wages are internal reasons forcing part of the economically active population to leave Ukraine, primarily for the purpose of employment.

Ukraine is considered one of the most powerful labor force donors in Europe. Among various types of labor migration for modern Ukraine, circular migration is the most widespread type, which means frequent travels between Ukraine and the destination country, including seasonal work.

Currently, it is extremely difficult to assess the scale, structure and direction of Ukrainians' external labour migration. These data are not exactly documented. Each of the version of estimation has its own methodological and other limitations that must be considered when using the data.

According to the Ministry of Social Policy of Ukraine, in 2019 there were 3.2 million Ukrainian labor migrants abroad. In 2020, according to the head of the National Bank of Ukraine, there were about 3 million labor migrants. During the year, 400-500 thousand people returned to the country, but mainly due to the COVID-19 pandemic. The countries of the European Union were closed for lockdown, people lost their jobs and had to return. That influenced the decrease in the number of Ukrainian labor migrants in 2021 [8].

The start of the Russian war aggression in 2014 in Crimea and Donbass region changed the main destinations of Ukrainian labor migration. In 2012, the Russian Federation held the lead among recipient countries of Ukrainian labor force (43%). In 2017 Poland was the main recipient country of the Ukrainian workforce (39%) following by Russian Federation (26.3%), Italy (11.3%), and the Czech Republic (9.4%) [4]. Thus, almost half of employees who previously worked in Russia reoriented themselves to EU countries.

With the start of a full-scale military conflict in Ukraine, Poland became the main recipient country in Europe for Ukrainian refugees with around 1 million refugees registered for temporary protection as of February 2024. The Czech Republic that hosted 380 thousand forcibly displaced persons also became one of leading refugee destinations for Ukrainians who fled from the Russo-Ukrainian war. The trend of pre-war short-term circular mobility of Ukrainians that has continued over the past

1990

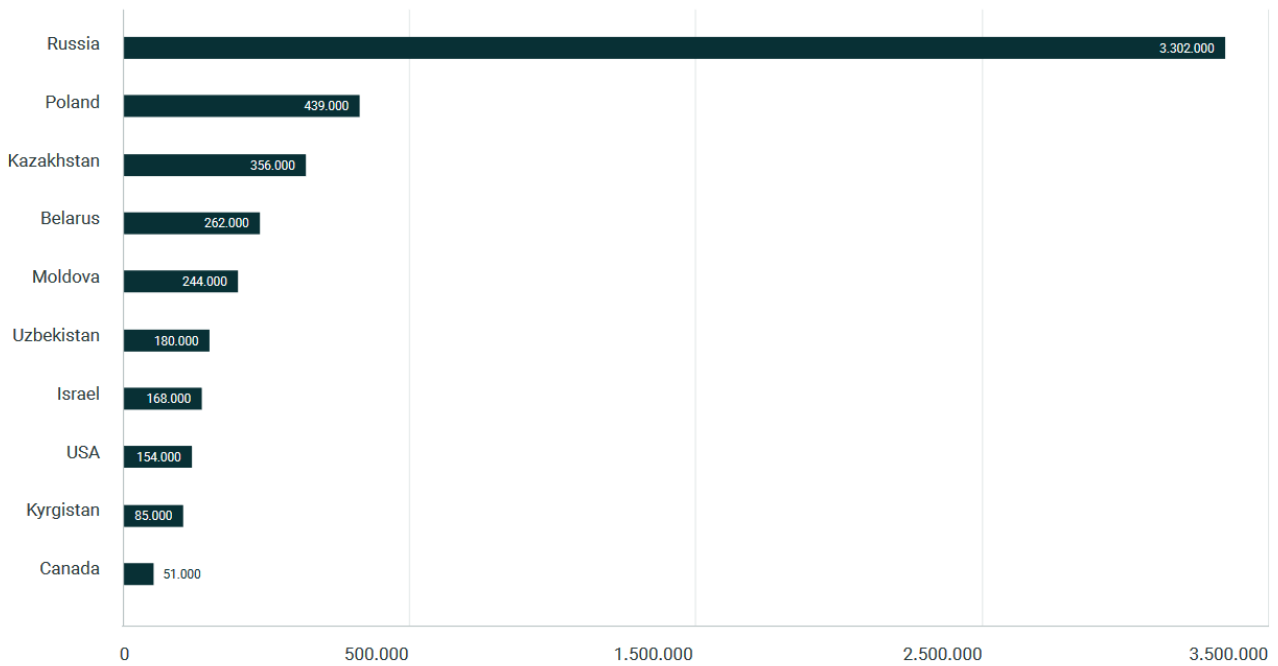


Figure 1a. Top ten countries with the highest number of Ukrainian migrants, thousand people (1990)

2020

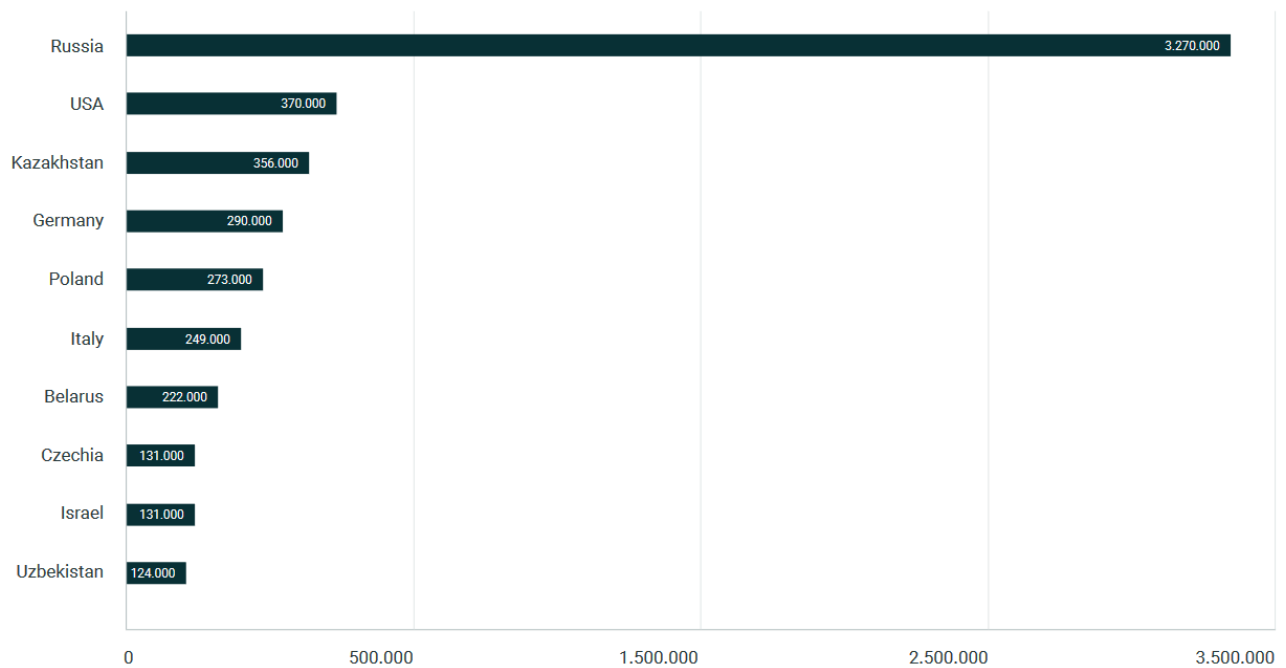


Figure 1b. Top ten countries with the highest number of Ukrainian migrants, thousand people (2020) (UNDESA, 2020) [1]

decade obviously affected the choice of destination countries for forced migration flows from Ukraine.

Ukraine has become the main source of economic migrants to the EU. As there is no statistics in European countries regarding the exact number of labor migrants we can conclude this by the number of residence permits granted for remunerated activities.

According to Eurostat (2022), from 2017 to 2021 citizens of Ukraine received the largest number of residence permits in EU countries (Figure 2).

According to Eurostat, in 2021, 875.8 thousand beneficiaries from Ukraine were granted residence permits in EU countries that is 30% of total amount. 83% of them were issued by Poland predominantly for the reason of employment [9]. The factor of geographical and cultural proximity was dominant when applying for a residence permit in EU. Except Poland Ukrainian citizens sought residence in Czech Republic (4.7%), Hungary (3.1%), Lithuania, Latvia or Estonia.

The employment was the predominant reason for almost 9 out of 10 Ukrainians granted residence permits in the EU in 2021.

Regarding the gender structure women worked more often than men in Poland (42.6% vs 37.3%) and in Italy (27.0% vs 4.7%), while men dominated structurally in Russia (31.0% vs 15.1%). In general, the migration activity of men was higher than that of women (7.0% vs 2.7% at the age of 20–64) [10].

In the age structure of Ukrainian labor migrants two cohorts of 30-40 years and 40-50 years accounting 26% each represent the majority.

The rural population, regardless of age, participated in external labor migration significantly more often than residents of cities (on average, 8.0% of villagers vs. 3.5% of urban residents aged 20–64). Among townspeople, the frequency of employment

abroad gradually decreased with increasing age, while among peasants there were two age peaks of departure abroad (15-24 years and 40-49 years), with a decrease in older age groups.

Contrary to popular beliefs in society, there was no mass exodus of young people with higher education to earn money. The intensity of labor migration of persons with complete higher education did not exceed 4%. People with vocational and technical and complete general secondary education mainly participated in labor migration.

Only 27% of Ukrainian labor migrants abroad had a job according to their qualifications obtained in Ukraine. At the same time, more than a third of employees had jobs that did not require qualifications. At the same time, as a result of migration abroad, Ukrainian representatives of working professions usually maintained or even increased their qualification status, while representatives of professions related mainly to mental work were forced to engage in less qualified jobs [10].

The educational migration to higher and secondary professional educational institutions was also among top reasons for migration of Ukrainians. Poland became the main country of Ukrainian educational migration. In 2020 about 38,5 thousand immigrants from Ukraine studied in Polish universities that was over 45% of all foreign students at the country [10]. The peculiar characteristic that the number of Ukrainian students is growing mostly in the countries that are the main Ukrainian migrant centers and where there are powerful migration networks. Educational migration usually means further employment of young people abroad. The permission provided by the EU legislation for foreigners to stay in the EU for at least 9 months after completing their studies facilitates this time to be successfully used to search for a job. This

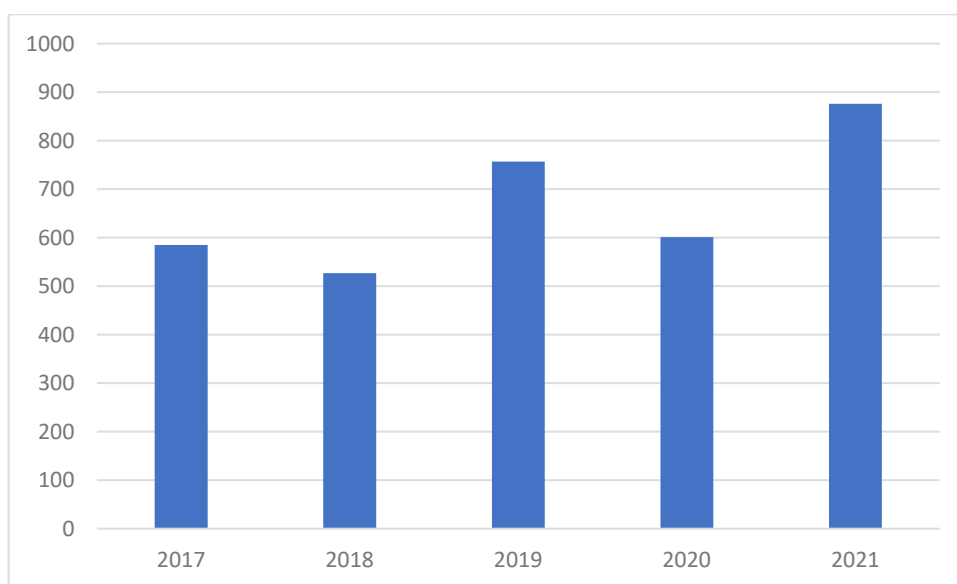


Figure 2. The number of residence permits obtained by Ukrainians in EU countries, thousand [9]

contributes to further integration of educational migrants in the recipient countries.

Ukraine benefits from labor migrants due to the constant inflow of remittances from abroad, which they transfer to relatives and friends in Ukraine.

The inflow of remittances to Ukraine is significant. Since 2014, it has gradually increased and in 2021 reached 15.03 billion US dollars, which is equivalent to 7% of GDP (Figure 3). At the same time, private transfers of \$8.14 billion were made through official channels (in 2020 – 7.41 billion dollars), and through informal channels 6.89 billion dollars (in 2020 – 4.57 billion dollars).

According to World Bank (2022), Ukraine is the tenth largest recipient of remittances in absolute terms among low- and middle-income countries, and the largest recipient in Europe and Central Asia [12]. But in relative terms, as a share of GDP, remittances to Ukraine are significantly lower than to Tajikistan, Kyrgyz Republic, Kosovo.

Significant changes in the structure of remittance inflows to Ukraine have happened since 2014 when Russia occupied Crimea and part of Donbass region. Russian Federation lost its leadership among countries-sources of remittance in Ukraine. Its share declined from 26% in 2015 to 6% in 2021. The raise of employment of labor migrants in Poland led to the growth of remittance receipts from this country to 33% in total volume in 2021 [11].

The impact of remittances and emigration on the state finances of Ukraine is ambiguous: the receipt of remittances leads to an increase in revenues from VAT, excise taxes and customs revenues for goods and services paid for by transfers. On the other hand, emigrants do not pay labor taxes and social insurance contributions in Ukraine, while their education was financed by the state. During

recent years, when Ukraine has experienced significant difficulties, it is clear that remittances have made an important countercyclical contribution, especially through their impact on budget income from consumption [4].

Since the outbreak of the military conflict in 2014, internal migration in Ukraine has been associated mainly with the internal displacement of persons in connection with Russia's military aggression in eastern Ukraine and the annexation of the Crimean Peninsula.

Due to the scale of internal displacement, Ukraine experienced the largest displacement crisis in Europe since the Balkan Wars when about 3.5% of the Ukrainian population faced challenges of forced displacement. At the peak of military operations in 2015 1.7 million Ukrainians were forced to leave the temporarily occupied territories of Crimea, Donetsk and Luhansk regions [10]. Most of fled Ukrainians settled in non-occupied areas of Eastern Ukraine, central and western Oblasts. The statistics considers only the number of internally displaced persons officially registered in Ukraine. However, because not everyone who changed their place of residence was registered, and some people after the actual displacement immediately changed their official place of registration, the real number of internal migrants was much larger.

Over the next 7 years a part of internally displaced persons integrated into the new destination areas or migrated abroad. Those who didn't manage in integrating to the host communities returned to their original location.

Conclusion. 1. Ukraine is one of the most powerful labor force donors in Europe. Short-term circular migration is the predominant type of labor migration. Inadequate remuneration and limited opportunities for employment with satisfactory

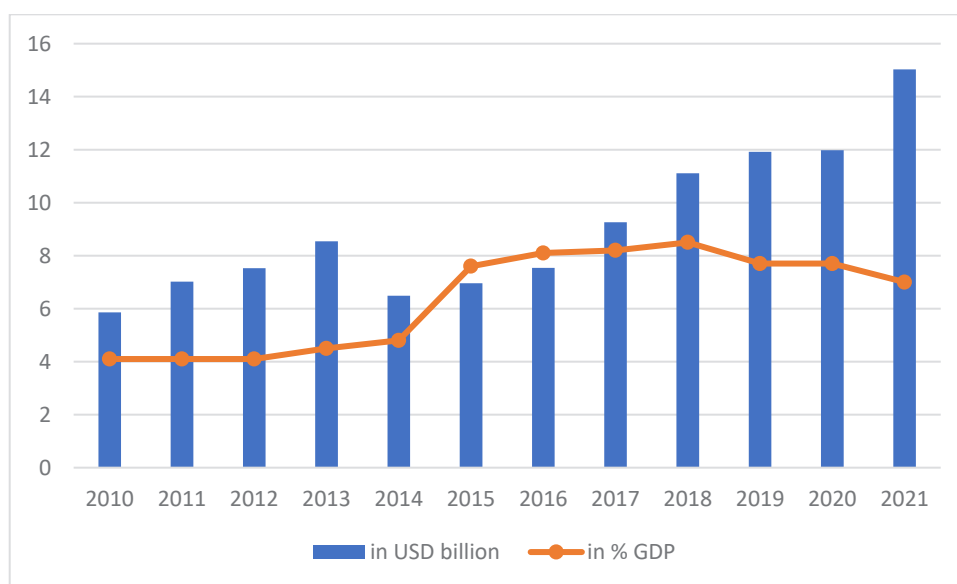


Figure 3. Inflow of personal remittances to Ukraine (National Bank of Ukraine, 2022) [11]

conditions and wages were among top push factors encouraging Ukrainians to emigrate, primarily for the purpose of employment; 2. Regarding demographic structure of labor migrants, Ukrainians with vocational and complete general secondary education mainly participated in labor migration; 3. The spacial analysis showed that since the start of the Russian war aggression in 2014 Poland took first place among recipient countries of Ukrainian

labor force followed by Russia, Italy, and the Czech Republic. The number of residence permits granted for remunerated activities indirectly indicates the number of economic migrants to the EU; 4. The trend of pre-war short-term circular mobility of Ukrainians that has continued over the past decade affected the choice of main destination countries for forced migration flows from Ukraine after 2022.

REFERENCES:

1. United Nations Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2020) International Migrant Stock 2020: Destination and origin. Available at: <https://www.un.org/development/desa/pd/sites> (accessed March 03, 2024).
2. Bezuglyi P.H. (2018). Chynnyky ta naslidky mihratsiinoho rukhu v Ukraini [Factors and implications of the migration movement in Ukraine]. *Political life*, no. 3, pp. 4–9. DOI: <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2018.3.1>
3. Górný A., van der Zwan R. (2024). Mobility and labor market trajectories of Ukrainian migrants to Poland in the context of the 2014 Russian invasion of Ukraine. *European Societies*. DOI: <https://doi.org/10.1080/14616696.2023.2298425>
4. Pieńkowski J. (2020). The Impact of Labour Migration on the Ukrainian Economy. *European Economy Discussion Paper*, no. 123. Available at: https://commission.europa.eu/document/download/05ca7622-4825-4ef5-b732-42e381ea9b97_en?filename=dp123_en.pdf (accessed March 04, 2024).
5. Protsyk I., Kara N. (2022). Osoblyvosti protsesiv migratsii naselenna Ukrainy [Peculiarities of Ukrainian Population Migration Processes]. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*, no. 1 (7). Available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jun/28342/procik-231-240.pdf> (accessed March 04, 2024).
6. Fedyuk O., Kindler M. (eds.) (2016). *Ukrainian Migration to the European Union. Lessons from Migration Studies*. IMISCOE Research Series. Springer Cham, 230 p.
7. McAuliffe M., Triandafyllidou A. (eds.) (2021) World Migration Report 2022. International Organization for Migration (IOM). Geneva. Available at: <https://publications.iom.int/system/files/pdf/WMR-2022.pdf> (accessed March 05, 2024).
8. Trudova mihratsiia: skilky ukraintsiv pratsiuvaly za kordonom v 2019–2021 rokakh [Labor migration: how many Ukrainians worked abroad in 2019–2021]. *Slovo i dilo*. March 18, 2021. Available at: <https://www.slovoidilo.ua/2021/03/18/infografika/suspilstvo/trudova-mihracziya-skilky-ukrayincziv-pracyuvaly-kordonom-2019-2021-rokax> (accessed March 05, 2024).
9. Eurostat Statistics (2024) Residence permits – statistics on first permits issued during the year. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Residence_permits_-_statistics_on_first_permits_issued_during_the_year&oldid=574359 (accessed March 05, 2024).
10. State Statistics Service of Ukraine (2024). Available at: <https://ukrstat.gov.ua/> (accessed March 05, 2024).
11. National Bank of Ukraine (2024) External Sector Statistics. Available at: https://bank.gov.ua/files/ES/Perekaz_y.pdf (accessed March 05, 2024).
12. World Bank Group (2022). A war in a pandemic. Implications of the Ukraine crisis and COVID-19 on global governance of migration and remittance flows. Migration and Development Brief 36. Available at: https://www.knomad.org/sites/default/files/2022-07/migration_and_development_brief_36_may_2022_0.pdf#page=43 (accessed March 04, 2024).

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. United Nations Department of Economic and Social Affairs, Population Division. International Migrant Stock 2020: Destination and origin. 2020. URL: <https://www.un.org/development/desa/pd/sites> (дата звернення: 03.03.2024).
2. Безуглий П.Г. Чинники та наслідки міграційного руху в Україні. *Політичне життя*. 2018. № 3. С. 4–9. DOI: <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2018.3.1>
3. Górný A., van der Zwan R. Mobility and labor market trajectories of Ukrainian migrants to Poland in the context of the 2014 Russian invasion of Ukraine. *European Societies*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1080/14616696.2023.2298425>
4. Pieńkowski J. The Impact of Labour Migration on the Ukrainian Economy. *European Economy Discussion Paper*, 123. April 2020. URL: https://commission.europa.eu/document/download/05ca7622-4825-4ef5-b732-42e381ea9b97_en?filename=dp123_en.pdf (дата звернення: 04.03.2024).
5. Процик І.С., Кара Н.І. Особливості процесів міграції населення України. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 1 (7). URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jun/28342/procik-231-240.pdf> (дата звернення: 04.03.2024).

6. Fedyuk O., Kindler M. *Ukrainian Migration to the European Union. Lessons from Migration Studies*. IMISCOE Research Series. Springer Cham. 2016. 230 p.
7. McAuliffe M., Triandafyllidou A. (eds.) *World Migration Report 2022*. International Organization for Migration (IOM), Geneva, 2021. URL: <https://publications.iom.int/system/files/pdf/WMR-2022.pdf> (дата звернення: 04.03.2024).
8. Трудова міграція: скільки українців працювали за кордоном у 2019-2021 роках. *Слово і діло*. 18 березня 2021. Available at: <https://www.slovoidilo.ua/2021/03/18/infografika/suspilstvo/trudova-mihracziya-skilky-ukrayincziv-pracyuvaly-kordonom-2019-2021-rokax> (дата звернення: 05.03.2024).
9. Eurostat Statistics. 2024. Residence permits – statistics on first permits issued during the year. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Residence_permits_-_statistics_on_first_permits_issued_during_the_year&oldid=574359 (дата звернення: 05.03.2024).
10. State Statistics Service of Ukraine. 2024. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 05.03.2024).
11. National Bank of Ukraine. 2024. External Sector Statistics. URL: https://bank.gov.ua/files/ES/Perekaz_y.pdf (дата звернення: 05.03.2024).
12. World Bank Group. 2022. A WAR IN A PANDEMIC. Implications of the Ukraine crisis and COVID-19 on global governance of migration and remittance flows. Migration and Development Brief 36. URL: https://www.knomad.org/sites/default/files/2022-07/migration_and_development_brief_36_may_2022_0.pdf#page=43 (дата звернення: 04.03.2024).

РОЗВИТОК ІНСТИТУЦІЙНОГО СТРАТЕГУВАННЯ ПІДТРИМКИ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ В УКРАЇНІ

DEVELOPMENT OF INSTITUTIONAL STRATEGY TO SUPPORT CREATIVE INDUSTRIES IN UKRAINE

Мойсеєнко І.П.

доктор економічних наук, професор,
кафедри девелопменту нерухомості, маркетингу і обліку,
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

Морозова Є.П.

кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри девелопменту нерухомості, маркетингу і обліку,
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

Дронюк І.М.

кандидат математичних наук, доцент,
доцент кафедри штучного інтелекту,
Національного університету «Львівська політехніка»

Moiseienko Iryna, Morozova Yevheniia

Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture

Dronyuk Ivanna

Lviv Polytechnic National University

У статті висвітлено особливості функціонування креативних індустрій в Україні. Досліджено особливості інституційних основ функціонування креативної економіки в Україні та в країнах ЄС. Відображено характеристики та запропоновано типологію креативних індустрій. Проаналізовано підприємницьку активність креативних індустрій в економіці країн ЄС та України. Доведено зростання ролі та значення креативних індустрій в економічному та соціальному розвитку. Визначено проблеми розвитку креативних індустрій та фактори гальмування креативного підприємництва в економіці України. Здійснено систематизацію понять культурних та креативних індустрій. Запропоновано здійснювати поділ креативних індустрій за принципом креативного продукту на креативні інтелектуальні та креативні інтелектуальні індустрії в економічних дослідженнях. Сформульовано адаптаційні напрями інституційного стратегування та державної політики підтримки креативних індустрій в Україні.

Ключові слова: креативна економіка, креативні індустрії, типологія креативних індустрій, інституційне стратегування.

Solving the problems of reconstruction and balanced development based on the creative economy in Ukraine requires the adoption of systemic decisions of state regulation in terms of identifying the entrepreneurial activity of creative industries and stimulating the development of creative entrepreneurship as the basis for innovative development. The purpose of the article is to study the entrepreneurial activity of creative industries in Ukraine, to identify the main development trends and to determine the directions of development of the State policy of supporting creative entrepreneurship to win and ensure innovative development. For this purpose, it is important to solve the following main tasks: to determine the structure of creative industries; to conduct a statistical analysis of the activity of creative entrepreneurship in Ukraine; to identify significant factors of activity of creative industries and assess the level of their development; to formulate directions for the institutional transformation of the state policy of supporting creative entrepreneurship. The research methodology involves identifying the institutional features of the development of creative industries and determining the directions of institutional strategizing of their support. The article highlights the peculiarities of the functioning of creative industries in Ukraine. The peculiarities of the institutional framework for the functioning of the creative economy in Ukraine and in the EU countries are investigated. The characteristics and typology of creative industries are presented. The entrepreneurial activity of creative industries in the economies of the EU and Ukraine is analyzed. The increasing role and importance of creative industries in

economic and social development is proved. The problems of development of creative industries and factors of inhibition of creative entrepreneurship in the Ukrainian economy are identified. The concepts of cultural and creative industries are systematized. It is proposed to divide the creative industries according to the principle of creative product into creative intellectual and creative intellectual industries in economic research. Adaptive directions of institutional strategizing and state policy to support creative industries in Ukraine are formulated.

Keywords: *creative economy, creative industries, typology of creative industries, institutional strategizing.*

Постановка проблеми. Еволюція сучасного економічного розвитку пов'язана з переходом від інформаційної економіки через економіку знань до економіки творчості. Крім цього сучасна економіка розвивається під впливом креативної економіки та у відповідності до цілей сталого розвитку. Поняття креативної економіки в якості складових компонент містить креативні індустрії, креативні продукти, креативне підприємництво, креативний менеджмент. Сучасна креативна економіка динамічно розвивається в частині генерування доходів, створення доданої вартості і робочих місць в різних секторах економіки.

Розвиток креативних індустрій в країнах ЄС стає основою економічного зростання окремих територій та країн [18; 19; 20]. Креативні індустрії становлять 4,5% світового внутрішнього валового продукту з прогнозованим приростом у 10% щороку [1; 3]. Креативні індустрії як сфера інтелектуальних послуг визначають економічний розвиток країн, тобто значно впливають на макропоказники [1; 5]. При цьому креативні індустрії, що формують символічні, нематеріальні та освітні аспекти неринкових цінностей, опосередковано впливають на економіку, стимулюють розвиток інновацій та соціальний розвиток [8; 9]. Подібні тенденції в розвитку креативної економіки спостерігаються і в Україні [2; 4; 5; 6].

Креативна економіка розглядається як сукупність специфічних відносин, що виникають з приводу виробництва, розподілу, обміну та споживання креативних продуктів, що забезпечують ефективне розв'язання соціальних та економічних проблем на основі нових знань та інноваційних рішень [2].

Основна відмінність сучасної креативної економіки полягає в тому, що головним інструментом виступають знання, інформація – ресурсом, а продуктом – інновація. Принциповою відмінністю креативної економіки від інноваційної є акцент на розвитку індустрії інновацій за допомогою креативного сектора економіки. Ключовим фактором ефективності креативної економіки продовжує залишатись використання людського капіталу на усіх рівнях управління. Забезпечуючими факторами визначені – креативний, інноваційний, інвестиційний, виробничий і соціальний менеджмент. Креативне середовище формують:

– зв'язки між бізнесом та інститутами, необхідними для створення і застосування знань (між освітнім, науковим та підприємницьким середовищем);

– інноваційні високотехнологічні підприємства;

– креативні індустрії, в яких створюються креативні товари та послуги;

– цифрові та аналітичні мережі для обміну інформацією та знаннями (між підприємствами, публічним сектором і приватними особами);

– механізми соціальної підтримки (заохочення участі у соціальному житті, залучення до участі) та соціального підприємництва [6; 9; 10].

В креативній економіці креативні індустрії розглядаються як сукупність видів економічної діяльності, що використовують потенціал людського капіталу до створення доданої вартості через креативні продукти та послуги, що є наслідком індивідуальної творчості, навичок і таланту [11]. Розвиток креативних індустрій відбувається у формі креативних кластерів у міському просторі. Метою діяльності в креативних індустріях є «створення, виробництво і комерціалізація креативних рішень, які є нематеріальними за своєю природою, зазвичай захищені правом інтелектуальної власності і можуть набрати форми продукту чи послуги» [8].

В сучасних міських просторах основні характеристики креативних індустрій виступають як індикатори руху від інформаційного до концептуального віку, де головною цінністю будуть ідеї (концепти), а частина індустріальних площ використовується креативними кластерами. Узагальнюючи дослідження вчених в галузі побудови креативних підприємницьких структур чи організаційних мереж креативних кластерів, можна визначити наступні особливості їх функціонування: відсутність територіальної цілісності підприємства та національної резидентності партнерів; динамічна ув'язка та поєднання управлінських компетенцій партнерів; інноваційність, відкритість та гнучкість мережі [2; 3; 4].

Щодо креативного підприємництва то в умовах цифровізації та діджиталізації воно набуває таких рис:

– розвитку малих форм креативного та соціального підприємництва, а також в сфері креативних інтелектуальних індустрій;

– забезпечує дизайн та архітектуру творчістю, зручністю, інноваційністю;

– формує відкритість і теплоту громадських місць.

Суттєвою рисою сучасної економіки є організаційне розмаїття суб'єктів підприємництва та креативного продукту, зумовлене новими інформаційними та технологічними можливостями, особливостями трансформації категорій капіталу від фізичної до інтелектуальної, інтелектуалізацією суспільного життя та глобалізацією.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідження креативної економіки та впливу креативних індустрій на суспільний розвиток, економіку, розвиток міст та регіонів відображені в працях зарубіжних вчених, таких як: Voix R., Capone F., De Propriis L., Lazzeretti L., Sanchez D. [20], Bialic-Davendra M., Bednář P., Danko L., Matošková J. [21], Potts J., Cunningham S. [25].

Теоретичні аспекти розвитку креативної економіки як на глобальному, макро- і мікрорівнях, просторової кластеризації креативних видів діяльності та перспектив їх розвитку в Україні висвітлені у роботах Сковронської І.В. [1], Степанова А.А. [2], Бакуліна Н., Собко О. [5], Давимуки С.А., Федулової Л.І. [6], Пакуліної А.А. [8], Валецького О.Л. [9], Кічурчак М.В. [10].

Креативна економіка набуває нових рис та властивостей та характеризується в численних дослідженнях як:

1) інформаційна економіка, коли інформація, знання і наука відіграють значну роль та зростає їх значення в якості фактора виробництва і роль креативного класу;

2) постіндустріальна економіка, коли збільшується і домінує частка сфери послуг, а не сфери виробництва у створенні ВВП;

3) інноваційна економіка, коли високий рівень конкуренції вимагає широкого використання інновацій в умовах діджиталізації;

4) глобальна мережева економіка, з виникненням Інтернету як нової інфраструктури економіки [1; 4; 6].

Креативні індустрії вважаються феноменом постіндустріальної епохи, оскільки їх поява та розвиток сприяли вирішенню важливих соціально-економічних проблем: подолання масового безробіття, деградації міських поселень, невпорядкованої міграції робочої сили та ін. Розвиток креативних індустрій став одним із головних інструментів економічного відродження міських агломерацій за допомогою засобів культури та творчості [3; 4; 20; 21].

Креативні індустрії розвиваються швидше, аніж сфери виробництва та послуг, що проявляється у таких факторах:

– щорічні темпи зростання у різних країнах варіюють від 4,3% до 17,6%, удвічі перевищуючи темпи зростання сфери послуг і в чотири рази перевищуючи темпи зростання сфери промислового виробництва [3];

– кількість зайнятих 8,3 мільйонів громадян Європейського Союзу, що забезпечують сукупний прибуток у 558 мільярдів євро (частка зайнятих у креативній економіці досягла 25% населення світу [4].

Інституційні особливості розвитку креативних індустрій. Інституційні особливості розвитку креативних індустрій в ЄС розглядаються в численних документах міжнародних організацій, працях зарубіжних та українських вчених.

Культурні та креативні індустрії швидко розвиваються в країнах ЄС, що відображається в аналітичних, політичних документах та програмах інноваційного та інклюзивного розвитку протягом останніх років [11; 12; 18; 19].

Інновації, підприємництво та креативні індустрії були офіційно визначені як взаємопов'язані теми в програмах ЄС, таких як: програма COSME для малих та середніх підприємств, програма з досліджень та інновацій «Горизонт 2020», Start-up Europe, «Еразмус +» (включаючи «Еразмус для молодих підприємців»), «INTERREG – територіальне співробітництво» та інших програмах, спрямованих на зміцнення економічної, культурної та соціальної згуртованості ЄС [2; 6; 12].

Розвиток інституційних основ креативної економіки в ЄС відбувається через реалізацію певних кроків, відображених в табл. 1.

Врахування значення креативних індустрій для соціально-економічного розвитку країн ЄС передбачає, що креативне підприємництво дозволяє їм стимулювати супутній ефект на інші сектори та галузі, оскільки вони пов'язані як

Таблиця 1

Розвиток інституційних основ креативної економіки

Напрямок інтеграції	Практичні заходи для реалізації
Креативні індустрії як елемент стратегій регіонального розвитку	Країни ЄС спрямовують свої структурні та сукупні фонди на розвиток креативних індустрій, особливо для організації кластерів та вдосконалення інфраструктури та послуг.
Врахування креативних індустрій в політиках містобудування, через ініціативу «Культурні столиці Європи»	Нові креативні хаби, професійні платформи, що стають каталізаторами відродження міст, надаючи нові функції покинутим промисловим районам або пустим будівлям.
Інтеграція креативних індустрій в культурну стратегію	Культурна стратегія Європи передбачає поєднання європейської співпраці та культури із зацікавленими сторонами для застосування інновацій в сфері туризму та містобудування.
Включення креативних індустрій до інноваційних та науково-дослідних програм	Потенціал інтелектуальних креативних індустрій для сприяння інноваційним процесам визнається як результат впливу ІКТ та нетехнологічних факторів на економічні та соціальні процеси.

Джерело: [12]

з культурою і мистецтвом, так і з наукою та технологіями [4; 11; 12].

Визначаючи креативні індустрії пріоритетним напрямом розвитку країни ЄС перетворюють цей сектор у важливе джерело економічного та соціального розвитку. Ревалоризація промислових приміщень та заводів, які не працюють, веде до облаштування територій, оформлення міського середовища, реалізація творчих ініціатив, що сприяє соціальному розвитку територій та притоку туристів [1; 3; 4].

Вагомою віхою у розвитку креативних індустрій стало започаткування програми Європейської Комісії «Креативна Європа», розрахованої на 2014-2020 рр. У 2015 році до цієї програми приєдналася Україна, що створило можливості засвоєння європейських практик та використання співробітництва із західними творчими агенціями.

Концепція національного розвитку на основі креативної економіки пропонує розглядати цінність креативного сектора в динамічних умовах, де діяльність, заснована на використанні знань та талантів, дозволяє досягати економічних та соціальних ефектів [25].

Українські вчені Яковенко В.С., Казеян Н.К. (2019) розглянули новий фокус розвитку національної економіки, а саме креативної економіки на основі ідентифікації інституційних особливостей ланцюга створення креативного продукту. В згаданому дослідженні були визначені основні категорії, структурні елементи, функції та роль креативної економіки. Встановлено їх відповідність фундаментальним дослідженням міжнародних організацій UNCTAD, UNDP, UNESCO. Визначено інституційні основи креативної економіки, проблеми в ланцюгу процесів створення креативного продукту [26].

В документах ЮНЕСКО культурні та креативні індустрії розглядаються наступним чином:

- до культурних індустрій галузі, в яких комерціалізується діяльність творчого змісту, що має нематеріальний та культурний характер;
- до креативних індустрій відносять діяльності, в яких культурні індустрії є складовим елементом. Отже поділ креативних індустрій є дещо умовним і стосується сфери культури, а не сучасних високоточних індустрій.

Таким чином, міжнародна теоретична думка, дослідження українських вчених та практика розбудови креативної економіки в країнах ЄС дозволяє зробити наступні висновки щодо інституційних особливостей розвитку креативної економіки та її значення для України:

1. В сучасних умовах формування інтеграційних процесів, зростанням значення цифрових трансформацій суспільного та економічного життя існує певна залежність між характером інститутів, соціальною динамікою та рівнем розвитку економіки [13; 14; 16].

2. В дослідженнях міжнародних організацій UNCTAD, UNDP, UNESCO та інших висвітлюються

особливості побудови національних моделей розвитку креативної економіки в різних країнах, що пов'язані з історією господарювання та переліком сфер креативних індустрій [2; 4; 6].

3. Розвиток креативної економіки став провідним компонентом економічного зростання, зайнятості, торгівлі та інновацій, а також соціальної згуртованості в країнах з розвинутою економікою [27; 28].

4. В численних дослідженнях креативної економіки визначено основні методичні проблеми її вимірювання: відсутність гармонізованих визначень елементів креативної економіки та класифікації галузей креативних індустрій, що відображають особливості національних економік [9; 10; 11; 12; 16; 28].

5. Міжнародний досвід засвідчує, що розвиток креативних індустрій сприяє збільшенню інвестиційної привабливості територій, підвищенню значення креативного менеджменту, мотивації до інновацій і творчості, підвищенню конкурентоспроможності креативного підприємництва та територій.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Вирішення завдань відбудови та збалансованого розвитку на основі креативної економіки в Україні вимагає прийняття системних рішень державного регулювання в частині ідентифікації підприємницької активності креативних індустрій та стимулювання розвитку креативного підприємництва як основи інноваційного розвитку.

Організація креативних підприємницьких структур пов'язана з розв'язком певних проблем інформаційно-технологічного, правового та соціально-психологічного плану. Вони характеризуються високою ефективністю поєднання ресурсів, творчого потенціалу та знань персоналу, швидкості прийняття та реалізації рішень на основі поєднання знання, навчання та структурної організації праці [11; 12].

Таким чином, можна стверджувати, що ключовими елементами креативної економіки виступають такі: креативні індустрії, креативне підприємництво, креативний продукт та креативний менеджмент.

Основними методичними проблемами вимірювання креативної економіки є відсутність гармонізованих визначень елементів креативної економіки та класифікації галузей креативних індустрій, що відображають особливості національних економік.

Постановка завдання. Мета дослідження розкрити значення креативних індустрій, як середовища підприємницької діяльності та об'єкта державного економічного регулювання, на основі аналізу креативних індустрій в Україні.

Для цього важливим є розв'язати такі основні завдання:

- визначити структуру креативних індустрій
- здійснити статистичний аналіз активності креативного підприємництва в Україні;

– визначити вагомі фактори активності підприємств креативних індустрій та оцінити рівень їх розвитку.

– сформулювати напрямки інституційної трансформації державної політики підтримки креативного підприємництва.

Методологія дослідження передбачає встановлення інституційних особливостей розвитку креативних індустрій та визначення напрямів інституційного стратегування їх підтримки

Виклад основного матеріалу дослідження.

Аналіз розвитку креативних індустрій в Україні. В Україні розвиток креативних індустрій розпочалось з розвитку креативних кластерів та створення нових продуктів творчості, комфортного середовища для спілкування і отримання нових відчуттів. Саме комерціалізація креативних ідей забезпечує їх творцям фінансові та конкурентні переваги [11; 12; 14; 16; 19].

В Україні є сильні господарські, історичні та культурні традиції з потенціалом породити креативні бізнеси. До них можна віднести: одяг з оздобленням-оберегами (fashion), гастрономія з домашніх продуктів (food), медицина з місцевої сировини (health), авангардне мислення з виходом в науку і мистецтво (science and art) [16, с. 185].

В Україні цей сектор демонструє значний потенціал розвитку, особливо у великих містах. Статистичні дані в сфері креативних індустрій за 2010–2022 рр. свідчать про стійкі темпи зростання цього сектора економіки та його впливу на інноваційний розвиток економіки [17; 18].

Специфіка збору статистичних даних про розвиток креативної економіки в Україні дозволяє проаналізувати потенціал креативних індустрій за 2010–2021 роки на основі даних діяльності підприємств, згрупованих за спеціальними агрегаціями, передбаченими у Регламенті (ЄС) № 251/2009 від 11.03.2009

стосовно структурної статистики підприємств представлена в табл. 2.

Як свідчать дані таблиці 2 і абсолютні показники і відносні показують стійку позитивну динаміку кількості підприємств в галузі інформаційно-комунікаційних технологій за період 2010–2021 роки.

Частка активних підприємств креативної економіки в загальній кількості підприємств за 2010–2021 роки відображена на рис. 1. Найвищі показники демонструє галузь інтелектуальних послуг KWNMS. Творчі креативні індустрії KI за кількістю підприємств порівняні з HITS.

Найвищий розвиток у створенні доданої вартості економіки України мають такі креативні індустрії: IT сектор, архітектура, інжиніринг, кіномистецтво, інформаційні послуги, реклама. В Україні до війни (2018 р.) цей сектор оцінювався у 4 % ВВП у вузькому розумінні (вся креативна економіка – 7,5% ВВП). Кількість зайнятих оцінювалась у 0,35 млн осіб, і, до речі, це був один з небагатьох секторів економіки, в якому кількість робочих місць за останні роки збільшувалась. Розвиток KI характеризувався значними диспропорціями. Найбільшу частину у прирості доданої вартості та зайнятості забезпечував аутсорсинг в IT-секторі (ігри, мобільні і комп'ютерні додатки, програми), тоді як інші види діяльності, мали не такі вражаючі результати.

Сучасний стан формування креативних індустрій в Україні відображає їх урбаністичну орієнтацію та кластерну модель їх організації (IT-сфера, мистецтво, освіта, дизайн). Створення повноцінної інфраструктури креативних індустрій та організація креативних хабів (коворкінгів, майстерень, інкубаторів, лабораторій і кластерів) дадуть змогу більшій чисельності людей продуктивно реалізувати й розвивати власні таланти та творчі здібності.

Таблиця 2

Динаміка розвитку підприємництва галузі інформаційно-комунікаційних технологій

Кількість підприємств в галузі інформаційно-комунікаційних технологій		Абсолютні прирости		Темпи приросту, %	
		ланцюгові	базові	ланцюгові	базові
2010	9 220	–	–	–	–
2011	9 882	662	662	7,2	7,2
2012	10 225	343	1 005	3,5	10,9
2013	11 562	1 337	1 680	13,1	17,0
2014	10 534	-1 028	309	-8,9	3,0
2015	10 998	464	-564	4,4	-4,9
2016	9 979	-1 019	-555	-9,3	-5,3
2017	11 271	1 292	273	12,9	2,5
2018	12 291	1 020	2 312	9,0	23,2
2019	13 521	1 230	2 250	10,0	20,0
2020	13 829	308	1 538	2,3	12,5
2021	14 040	211	519	1,5	3,8

Джерело: Indicators of activity of enterprises for special aggregates (Commission Regulation (EC) № 251/2009 of 11.03.2009) in 2010–2021



Рис. 1. Структура підприємств креативної економіки України

Джерело: Indicators of activity of enterprises for special aggregates (Commission Regulation (EC) № 251/2009 of 11.03.2009) in 2010–2021

Таким чином, розвиток креативних індустрій та креативного підприємництва супроводжуються якісними економічними і соціальними змінами в суспільстві. Опанування практиками креативної економіки є актуальним завданням для України з огляду на необхідність осучаснення вітчизняної економіки і її адаптації до європейського економічного і гуманітарного простору. Це також створює можливості для розвитку територій в умовах посиленої внутрішньої та зовнішньої міграції та переходу до інноваційних форм економічної діяльності.

Однак у розвитку креативних індустрій та креативних кластерів спостерігаються ті ж проблеми, що і в розвитку підприємництва України.

Нефективність трансформаційних змін в економічній політиці стимулювання інноваційної та креативної активності визначається дією таких чинників:

- економічна політика представляє і захищає інтереси інноваційно пасивного великого бізнесу;
- ресурси витрачаються на підтримку функціонування існуючого соціально-економічного комплексу країни, а не на його розвиток;
- концентрація практично всіх ресурсів країни в декількох фінансово-промислових олігархічних групах [7; 18].

Це вимагає здійснення інституційних трансформацій в напрямку інституційного стратегування, що передбачає вирішення проблем

інноваційного розвитку шляхом прийняття модифікованих законів щодо розвитку креативної економіки та активізації інноваційного розвитку малого і середнього підприємництва;

формування та реалізації відповідних концепцій, стратегій та планів щодо інноваційного розвитку та креативного класу.

Перешкодами до впровадження інновацій та відсутності конкуренції в Україні є:

- альтернативний шлях отримання прибутку через те, що вигоди від економічної влади для рентного шляху максимізації доходу стали витратами для інноваційного розвитку;
- домінування в господарській практиці не потреб розвитку, а короткострокових фінансових інтересів;
- доходи, власність, позиція підприємства і особиста свобода будуть втрачені тобто низький рівень економічної безпеки;
- прибуток або індивідуальний дохід можна гарантовано отримати лише шляхом вбудовування в систему влади, але не шляхом інвестицій в інновації чи особистих інвестицій у знання;
- відсутність відповідної освітньої інфраструктури для інноваційної діяльності (системи підготовки кадрів для науки, кваліфікованих інженерів, технологів, конструкторів, робітників високої кваліфікації та ін.) [17].

Отже, перелічені чинники формування активності креативного підприємництва України не

дозволяють комплексно вирішувати проблеми перемоги у війні, відбудови та сталого інноваційного розвитку.

Крім цього державна підтримка розвитку креативних індустрій в Україні має несистемний характер і потребує інституційного стратегування. В сучасних національних і регіональних стратегіях розвитку країни елементи креативної економіки не згадуються як пріоритети, а самі терміни (креативна економіка, креативні індустрії, креативне підприємництво, креативні продукти, креативний менеджмент) не закріплені в законодавчих і правових актах країни. Наявні статистичні дані підтверджують, що імпорт креативних товарів і послуг в Україні стабільно перевищує експорт, що свідчить про недостатню конкурентоспроможність галузі на світовому ринку.

З іншого боку наявність та структура внутрішнього попиту для високотехнологічних виробництв з використання ІКТ технологій вимагають змін в державному регулюванні сфери креативних інтелектуальних індустрій.

ІТ сфера як найважливіша креативна індустрія у військовий час. До війни почала впроваджуватися стратегія перетворення України в цифрову державу та найбільший європейський ІТ-хаб. З початком російського вторгнення у 2022 році сектор ІТ почав активно трансформуватись працювати на оборону країни.

Основні напрямки оптимізації роботи ІТ сектору за останні два роки можна охарактеризувати таким чином:

- вхідження наш ринок технологічних корпорацій Revolut та PayPal;

- після повномасштабного вторгнення у 2022 році ІТ-індустрія змогла швидко відновити операційну роботу, стабілізувати бізнес-процеси, зберегти більшість контрактів. За підсумками десяти місяців 2022 року, ІТ-галузь принесла в економіку України \$6 млрд експортної виручки, що на 10% більше порівняно з 2021 роком. Частка експорту ІТ-послуг у ВВП збільшилась на 51% – до 5,4% [22];

- простір Дія.City показав як ефективний інструмент у залученні інвестицій навіть в умовах війни. Прикладом можуть бути, трансформація компанії Rozdout, яка стала частиною британської компанії Adaptavist – глобального постачальника технологій та інноваційних рішень;

- удосконаленням ІТ-освіти (наприклад, ІТ Generation – як частина комплексної роботи над удосконаленням ІТ-освіти, за яким 2 200 студентів отримали можливість безкоштовно отримати ІТ-спеціальність; Дія.Цифрова освіта запускає безоплатний курс із криптограмотності;

- про розвиток стартап-екосистеми в умовах війни: ffVC і Blue&Yellow Heritage Fund запустили перший американський венчурний фонд орієнтований ексклюзивно на українських підприємців; триває діалог із акселератором Plug&Play Tech Center доступ українських стартапів до всіх можливостей цієї платформи;

- виготовлення технологічних продуктів. military-tech. Наприклад, платформа Delta, яка була створена Центром інновацій при Міністерстві оборони. Вона дозволяє бачити поле бою в режимі реального часу;

- активно розвиваються технології штучного інтелекту. На сьогодні в країні більше 9 тис. ІТ-інженерів, які спеціалізуються на ШІ;

- реалізується проєкт – еРезидентство ІТ-спеціаліст 3-за кордону може стати е-резидентом, зареєструвати та вести бізнес в Україні у конкурентних умовах оподаткування, не перебуваючи тут фізично;

- ІТ-індустрія стала єдиною галуззю експорту, яка зросла. Сектор заробив на експорті на 7% більше, ніж за відповідний період минулого року – \$6,6 млрд. У листопаді минулого року ІТ-сегмент зріс на 8% за місяць.

Частка ІТ в експорті товарів та послуг збільшилася до 13% у 2022 році проти 8% роком раніше. При цьому частка промисловості складає близько половини (45%) від усього експорту послуг. При цьому роком раніше цей показник досягав 37%.

Щобільше, вона демонструє зростання на тлі падіння інших галузей (+10% за січень-жовтень, тоді як металургія просіла на 59%, а хімпром – на 43%, за даними Асоціації IT Ukraine). ІТ-компанії та фахівці активно долучаються до волонтерських та благодійних ініціатив – зокрема, і ми в Railsware разом з командою у 150 людей за рік передали на підтримку ЗСУ та інші волонтерські проєкти близько \$500 тисяч [23].

Значний досвід роботи українського ІТ за сервісною моделлю необхідно розвивати через поєднання продукту та сервісу.

Напрямки прокладання шляху до «Кремнієвої долини Європи» на думку українських експертів полягають в наступному:

- розвивати ланцюг створення креативного продукту (навіть через гібридну модель product studio = продукт+сервіс);

- розвивати крафт – майстерність та професіоналізм у створенні продуктів;

- інвестувати в розвиток екосистеми талантів: не лише розробників, але й продуктологів, маркетингологів, дизайнерів тощо;

- робити ставку не на кількість, а на якість, щоб забезпечити потенціал для зростання на роки вперед, коли криза мине [23].

Інституційне стратегування розвитку креативної економіки в Україні. Креативна економіка впливає на систему освіти, молодь, інвестиційний клімат та інвестиційну привабливість товарів, регіонів, країни в цілому. На етапі переходу до креативної економіки головними цінностями стають потенціал людського розвитку і можливості його використання, креативні рішення в умовах обмежених ресурсів.

В країні постала необхідність розробки та впровадження стратегії креативного та інноваційного розвитку регіонів України, забезпечення

всебічної підтримки локальних креативно-інноваційних ініціатив. Для уточнення понять елементів креативної економіки пропонується типологія креативних індустрій з їх поділом на культурні та інтелектуальні креативні індустрії. Такий поділ дозволяє підвищити ефективність економічних досліджень потенціалу креативної економіки в умовах цифровізації, необхідності креативних управлінських рішень для структурної перебудови економіки України, забезпечення перемоги у гібридних та військових битвах з московією, інноваційної відбудови та сталого розвитку.

Пропонується узагальнена класифікація видів економічної діяльності, які відносяться до креативних індустрій відповідно до статистичної класифікації, прийнятої Європейським Парламентом та Радою ЄС. Основні види креативних індустрій відображено в табл. 3.

В Україні основна увага державного регулювання зосереджена на культурних креативних індустріях. Для стимулювання розвитку культурних креативних індустрій та креативного підприємництва в Україні передбачені такі заходи інституційного стратегування. В умовах обмеженого фінансування необхідно визначитись з пріоритетами та значенням культурних індустрій для інформаційно-гібридної форми війни.

Основними напрямками державного регулювання підтримки культурних креативних індустрій на коротко- і середньострокову перспективу є:

1. Збільшення фінансування Українського культурного фонду, просування культурного продукту для промоції України за кордоном (до кінця 2025 року).

2. Підготовка кадрів для креативних індустрій та розвиток компетенцій роботи на міжнародному ринку.

3. Розвиток міжнародних комунікацій та поширення ініціативи Spend with Ukraine, що заохочує іноземців купувати українські товари та послуги; заохочення українських брендів до реєстрації на платформах.

4. Грантова програма підтримки виробничої та експортної спроможності креативних індустрій на 2023–2025 рр., підтримки діяльності креативних індустрій в напрямку вироблення інноваційного культурного продукту; підтримки міжнародного співробітництва у сфері культури та креативних індустрій.

Організаційний механізм підтримки креативних індустрій передбачає:

– запуск Національного офісу розвитку креативних індустрій як основного провайдера державної підтримки для креативного бізнесу та інноваційного розвитку креативних індустрій (протягом 2023–2025 рр.);

– підтримка креативних хабів;

– підтримка кроссекторальних проєктів у сфері креативних індустрій;

– колаборації між різними секторами креативних індустрій (крафти+дизайн, дизайн+ІТ тощо);

– обмін досвідом між представниками різних секторів креативних індустрій;

– сталі платформи й майданчики кроссекторальної співпраці у сфері креативних індустрій;

– стимулювання відкриття офісів міжнародних компаній Apple, Spotify, YouTube в Україні для кращого просування і представлення українського креативного контенту на цих платформах [24].

Для використання адаптаційних механізмів державного регулювання у випадку України в часі війни вибір модернізацій на макрорівні повинен відбуватись згідно поєднання революційної концепції технологічних змін (Й. Шумпетера, М. Туган-Барановського) та концепції сталого розвитку. Таке поєднання вказаних концепцій у державній політиці полягає в оптимальному використанні обмежених ресурсів та застосуванні природо-, енерго- і матеріалозберігаючих технологій для створення доходу [6; 7; 8; 9].

Перехід до інформаційного суспільства приводить до зміни структури сукупного капіталу на користь людського, збільшуючи нематеріальні потоки фінансів, інформації та інтелектуальної власності [15].

Таблиця 3

Класифікація креативних індустрій

Класифікаційні ознаки	Види креативних індустрій
Креативні інтелектуальні індустрії	– видавнича діяльність; – виробництво кіно-, відеофільмів і телевізійних програм, фонограм, музична видавнича діяльність; – комп'ютерне програмування, консультації, а також суміжні з ними види діяльності; – архітектурно-інженерна діяльність; технічні випробування і аналіз; – наукові дослідження та розробки (R&D); – інші професійні, наукові і технічні заходи;
Культурні креативні індустрії	– розробка і трансляція культурних заходів; – діяльність інформаційних служб; – реклама та маркетингові дослідження; – мистецтво та розважальні заходи; – спортивні заходи та організація відпочинку і розваг.

Джерело: розроблено авторами

Для переходу до активних стадій розвитку і забезпечення стійкого зростання сектору креативної економіки необхідно реалізовувати комплексну програму державної підтримки, включаючи такі напрями, як розвиток професійної і бізнес-освіти для креативних підприємців, формування сприятливого комунікаційного середовища, майнова підтримка і розвиток інфраструктури, підвищення доступності фінансових ресурсів, консультаційна підтримка творчих індустрій, формування системи моніторингу і оцінки розвитку креативних індустрій, сприяння їхньому просуванню на українські і міжнародні ринки, формування попиту на унікальні і сучасні культурні продукти, розширення участі місцевих співтовариств в культурному житті міст [6, с. 517].

Основними принципами формування політики розвитку креативних індустрій рекомендується визначити відображені в табл. 4.

Можна визначити наступні пріоритети державної політики в сфері розвитку креативних індустрій та креативного підприємництва:

1) системна протекціоністська державна інвестиційно-інноваційна політика спрямована на підтримку креативного розвитку;

2) визнання на урядовому рівні пріоритетності розвитку креативної економіки, як одного із актуальних напрямів економічної, інноваційної та суспільної політики. Це вимагає ухвалення низки документів щодо державної політики в сфері культурних та інтелектуальних креативних індустрій;

3) підтримка інноваційних проектів розвитку креативних компетенцій, з метою зростання якості «людського капіталу»;

4) розвиток державних і громадських інститутів, які сприяють реалізації політики розвитку креативності [9].

Перспективний розвиток форм державного регулювання розвитку креативної економіки повинен

відбуватися з врахуванням особливостей креативних індустрій, їх ролі та значення для перемоги у війні та відбудови держави на принципах сталого інноваційного розвитку. Провідну роль у сталому розвитку відіграє держава, яка генерує використання людського потенціалу та поєднання творчості, культури, економіки і сучасних технологій.

Каталізатором розвитку креативних індустрій – цифрових технологій, медіа, дизайну і культури – є системна підтримка молодих талантів, малого і середнього бізнесу, впровадження інноваційних освітніх програм і реалізація ефективної культурної гуманітарної та освітньої політики [7; 17].

Висновки. Роль та значення креативної економіки зростає в країнах ЄС та в Україні. Про це свідчить динаміка зростання підприємницької активності в сфері креативних індустрій, їх вплив на макропоказники та соціальний розвиток територій.

Для забезпечення інноваційного розвитку зростає значення елементів креативної економіки: креативних індустрій, креативного підприємництва, креативного продукту, креативного менеджменту. Це визначає потребу розробки нових методологічних та методичних підходів до державного регулювання креативних індустрій.

Типологія креативних індустрій та їх значення для економічного та соціального розвитку країн відображає особливості національних економік. Для подолання проблеми ідентифікації креативних індустрій пропонується їх поділ на креативні культурні та інтелектуальні креативні. Для України розвиток культурних креативних індустрій має значення для ведення інформаційної гібридної війни, а розвиток інтелектуальних креативних індустрій має значення для перемоги у війні.

Для досягнення позитивних структурних зрушень у розвитку креативних індустрій України важливо поліпшити дієвість заходів економічної політики з подолання кризових явищ

Таблиця 4

Принципи політики розвитку креативних індустрій

Принципи	Заходи реалізації принципів
Програмно-цільовий підхід	передбачає визначення пріоритетів і стратегії креативної активності, з який має бути узгоджені регіональні та галузеві стратегії і програми розвитку.
Збалансованість розвитку	спрямований на оптимальне використання внутрішніх і зовнішніх переваг та забезпечення умов переходу до збалансованого розвитку економіки природи та суспільства.
Інституціональна системність	передбачає узгодженість організаційних, економічних, правових, інфраструктурних та управлінських регулюючих впливів в напрямку сприяння розвитку креативної економіки.
Фінансова забезпеченість	потребує збалансованого формування джерел фінансування інноваційного розвитку з залученням державних і приватних інвестицій.
Інформаційно-консультаційна забезпеченість	передбачає створення повного доступу до інформації про об'єкти і суб'єкти креативної економіки та широкого спектру консультаційних послуг з креативної діяльності.
Соціальна і екологічна спрямованість	Інструментарій регіональної інноваційної політики має виходити з пріоритетності зростання рівня життя та екологічної безпеки навколишнього середовища.

Джерело: розроблено авторами

і модифікувати цілі та завдання державного регулювання у цьому секторі. Модифікація інституційного стратегування підтримки креативних індустрій та креативного підприємництва в Україні пов'язані з необхідністю підтримки інтелектуальних креативних індустрій, що відповідають пріоритетності потреб військових.

Міжнародний досвід свідчить, що каталізатором розвитку креативних індустрій (цифрових технологій, медіа, освіти, науки і культури) – є системна підтримка молодих талантів, малого і середнього підприємництва, впровадження інноваційних освітніх програм і реалізація ефективної культурної, гуманітарної та освітньої політики.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Скавронська І.В., Гончарук А.О. Тенденції розвитку креативних індустрій в країнах Європейського Союзу. *Молодий вчений*. 2016. № 4 (31). С. 201–204.
2. Гудима Л.О. Креативна економіка: світовий досвід та виклики для України в межах кризових перетворень. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 100–106.
3. Global Creativity Index: Ukraine Became 45th among 139 Countries. URL: <http://www.5.ua/suspilstvo/Hlobalnyi-indeks-kreatyvnosti-Ukraina-stala-45iu-zi-139-krain-95726.html>
4. Креативна економіка: Нова економічна епоха XXI ст. URL: https://creativeeconomy.center/wp-content/uploads/2021/12/2_5332503104040474153.pdf
5. Бакуліна Н., Собко О. Тенденції та перспективи розвитку креативної економіки в Україні. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/33733/1>
6. Давимука С.А., Федулова Л.І. Креативний сектор економіки: досвід та напрями розбудови : монографія. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України». Львів, 2017. 528 с.
7. Мойсеєнко І.П. Інституційні основи регулювання інноваційного розвитку. *Інноваційна економіка*. 2019. № 1-2 (78). С. 26–32.
8. Пакуліна А.А., Євсєєв А.С. Інноваційна та креативна економіка як умова модернізації національного господарства України. *Економіка та суспільство*. 2018. Випуск 16.
9. Валецький О.Л. Актуальні проблеми реалізації державної політики у сфері розвитку креативних і культурних індустрій. URL: http://old2.niss.gov.ua/content/articles/files/111AZ_Walevskiy_-07092018-0b9aa.pdf
10. Кічурчак М.В. Структурні зміни у розвитку креативних індустрій в умовах перманентної кризи економіки України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Сер. : *Економіка*. 2020. № 17. С. 9–15.
11. Культурні індустрії: види діяльності. URL: <http://creativecities.org.ua/uk/creative-industries/texts/?newsid=22>
12. Фаринья К. Розвиток креативних та культурних індустрій в Україні. URL: https://www.culturepartnership.eu/upload/editor/2017/Research/Creative%20Industries%20Report%20for%20Ukraine_UA.pdf
13. The World Bank Group World Development Indicators 2020. URL: <https://databank.worldbank.org/World/Development-Indicators>. URL: <https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&series=NVI.KD.TOTL.KD&country>
14. Креативні індустрії, туризм та культура. URL: https://buh.ligazakon.net/ua/news/195283_kreativn-ndustrizm-ta-kultura-otrimayut-dodatkovu-derzhpdtrimku
15. Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо державної підтримки сфери культури, креативних індустрій, туризму, малого та середнього бізнесу у зв'язку з дією обмежувальних заходів, пов'язаних із поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19) : Закон України № 3377 від 22.04.2020 р. URL: zakon.rada.gov.ua
16. Індикатори впливу культури на соціальний розвиток. URL: <http://demcult.org/indikator-i-vplivu-kulturi-na-social/>
17. Moiseienko I. (2022). Using the potential of the creative economy to restore Ukraine. *International Journal of Management and Economics*. 58(4): 1–12. DOI: <https://doi.org/10.2478/ijme-2022-0022>
18. Svyrydenkov D. Creative industries: impact on the development of Ukraine's economy. 2021. URL: <https://freepolicybriefs.org/2021/06/21/creative-industries-impact/>
19. Mariya Fleychuk, Iryna Moiseyenko, Tatyana Khudyakova. The phenomenon of leadership in the modern world. URL: <https://www.atlantis-press.com/search>
20. Boix R., Capone, F., De Propriis L., Lazzeretti L., Sanchez D. Comparing creative industries in Europe. *European Urban and Regional Studies*. 2016. Vol. 23(4). P. 935–940.
21. Bialic-Davendra M., Bednář P., Danko L., Matošková J. Creative. Clusters in Visegrad Countries: Factors Conditioning Cluster Establishment and Development. *Bulletin of Geography*. 2016. Vol. 32(32). P. 33–47.
22. Борняков О. Технології та держава: Як розвивалася ІТ-сфера. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/bornjakov-programisti-ta-rozvitok-startapiv-v-ukrajini-yak-zaluchayut-investiciji-pid-chas-viyni-50298067.html>
23. Корольов С. У глобальному ІТ – золота лихоманка. Що відбувається в українському? URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/ukrajinskiy-it-rinok-i-maybutniy-popit-na-programistiv-prognoz-50297726.html>
24. Гетьманцев Д. Роль креативних індустрій в економіці післявоєнної України. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/21/695268/>
25. Potts J., Cunningham S. Four model of the creative industries *International journal of cultural policy*. 2008. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10286630802281780>

26. Яковенко В.С., Казеян Н.К. Моделювання вектору розвитку креативної економіки в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 46 (2). С. 128–133. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_46\(2\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_46(2)_23)
27. Creative Economy Outlook 2022: Overview The International Year of Creative Economy for Sustainable Development: Pathway to Resilient Creative Industries. DOI: <https://doi.org/10.18356/9789210021418>
28. Карасьова Н. Креативні індустрії як елемент стратегії постіндустріального розвитку. *Міжнародні відносини теоретико-практичні аспекти*. 2019. № 3. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-745x.3.2019.159110>

REFERENCES:

1. Skavronska I.V., Goncharuk A.O. (2016) Tendenciya rozvitku kreativnih industrij v krayinah Yevropejskogo Soyuzu. *Young Scientist*, no. 4 (31), pp. 201–204. (in Ukrainian)
2. Gudima, L.O. (2020) Kreativna ekonomika: svitovij dosvid ta vikliki dlya Ukrayini v mezhah krizovih peretvoren. *Biznes Inform*, no. 5, pp. 100–106. (in Ukrainian)
3. Global Creativity Index (2020) Ukraine Became 45th among 139 Countries. Available at: <http://www.5.ua/suspilstvo/Hlobalnyi-indeks-kreatyvnosti-Ukraina-stala-45iu-zi-139-krain-95726.html>
4. Kreatyvna ekonomika: Nova ekonomichna epokha XXI st. Available at: https://creativeeconomy.center/wp-content/uploads/2021/12/2_5332503104040474153.pdf (in Ukrainian)
5. Bakulina N., Sobko O. (2016) Tendenciya ta perspektivi rozvitku kreativnoyi ekonomiki v Ukrayini. Available at: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/33733/1> (in Ukrainian)
6. Davimuka S.A., Fedulova L.I. (2017) Kreativnij sektor ekonomiki: dosvid ta napryami rozbudovi: monografiya. DU "Institut regionalnih doslidzhen imeni M. I. Dolishnogo NAN Ukrayini". Lviv, 528 p. (in Ukrainian)
7. Mojseyenko I.P. (2019). Institucijni osnovi reguluvannya innovacijnogo rozvitku. *Innovacijna ekonomika – Innovative economy*, no. 1-2(78), pp. 26–32. (in Ukrainian)
8. Pakulina A.A., Yevsyeyev A.S. (2018) Innovacijna ta kreativna ekonomika yak umova modernizaciyi nacionalnogo gospodarstva Ukrayini. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 16. (in Ukrainian)
9. Valevskij O.L. (2020) Aktualni problemi realizaciyi derzhavnoyi politiki u sferi rozvitku kreativnih i kulturnih industrij. Available at: http://old2.niss.gov.ua/content/articles/files/111AZ_Walevskiy_-07092018-0b9aa.pdf (in Ukrainian)
10. Kichurchak M.V. (2020) Strukturni zmini u rozvitku kreativnih industrij v umovah permanentnoyi krizi ekonomiki Ukrayini. *Naukovi zapiski Nacionalnogo universitetu "Ostrozka akademiya"*. Ser.: *Ekonomika*, no. 17, pp. 9–15. (in Ukrainian)
11. Kulturni industriyi: vidi diyalnosti (2022). Available at: <http://creativecities.org.ua/uk/creative-industries/texts/?newsid=22> (in Ukrainian)
12. Farinya K. (2020) Rozvitok kreativnih ta kulturnih industrij v Ukrayini. Available at: https://www.culturepartnership.eu/upload/editor/2017/Research/Creative%20Industries%20Report%20for%20Ukraine_UA.pdf (in Ukrainian)
13. The World Bank Group World Development Indicators 2020. Available at: <https://databank.worldbank.org/World-Development-Indicators>. Available at: <https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&series=NV.IND.TOTL.KD&country>
14. Kreativni industriyi, turizm ta kultura (2020). Available at: https://buh.ligazakon.net/ua/news/195283_kreativn-ndustr-turizm-ta-kultura-otrimayut-dodatkovu-derzhpdtrimku (in Ukrainian)
15. Pro vnesennya zmin do deyakih zakonodavchih aktiv shhodo derzhavnoyi pidtrimki sferi kulturi, kreativnih industrij, turizmu, malogo ta serednogo biznesu u zvyazku z diyeyu obmezhuvalnih zahodiv, pov'yazanih iz poshirennyam koronavirusnoyi hvorobi (COVID-19): Zakon Ukrayini № 3377 22.04.2020. Available at: zakon.rada.gov.ua (in Ukrainian)
16. Indykatory vplyvu kultury na sotsialnyi rozvytok (2021). Available at: <http://demcult.org/indikatori-vplyvu-kulturi-na-social/>
17. Moiseienko I. (2022). Using the potential of the creative economy to restore Ukraine. *International Journal of Management and Economics*, no. 58(4), pp. 1–12. DOI: <https://doi.org/10.2478/ijme-2022-0022>
18. Svyrydenkov D. (2021) Creative industries: impact on the development of Ukraine's economy. Available at: <https://freepolicybriefs.org/2021/06/21/creative-industries-impact/> (in Ukrainian)
19. Mariya Fleychuk, Iryna Moysyenko, Tatyana Khudyakova (2019) The phenomenon of leadership in the modern world. Available at: <https://www.atlantis-press.com/search>
20. Boix R., Capone, F., De Propriis L., Lazzeretti L., Sanchez D. (2016) Comparing creative industries in Europe. *European Urban and Regional Studies*, vol. 23(4), pp. 935–940.
21. Bialic-Davendra M., Bednář P., Danko L., Matošková J. Creative (2016) Clusters in Visegrad Countries: Factors Conditioning Cluster Establishment and Development Bulletin of Geography, vol. 32(32), pp. 33–47.
22. Borniakov O. (2022) Tekhnolohii ta derzhava: Yak rozvyvalasia IT-sfera. Available at: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/borniakov-programisti-ta-rozvitok-startapiv-v-ukrajini-yak-zaluchayut-investiciji-pid-chas-viyni-50298067.html> (in Ukrainian)
23. Korolov S.U. (2022) hlobalnomu IT – zolota lykhomanka. Shcho vidbuvaietsia v ukrainskomu? Available at: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/ukrajinskiy-it-rinok-i-maybutniy-popit-na-programistiv-prognoz-50297726.html> (in Ukrainian)
24. Hetmantsev D. (2022) Rol kreatyvnykh industrij v ekonomitsi pisliavoiennoi Ukrainy. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/21/695268/> (in Ukrainian)

-
25. Potts J., Cunningham S. (2008) Four model of the creative industries. *International journal of cultural policy*. Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10286630802281780>
26. Yakovenko V.S., Kazeian N.K. (2019) Modeliuvannia vektoru rozvytku kreatyvnoi ekonomiky v Ukraini. *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 46 (2), pp. 128–133. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_46\(2\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_46(2)_23) (in Ukrainian)
27. Creative Economy Outlook (2022) Overview The International Year of Creative Economy for Sustainable Development: Pathway to Resilient Creative Industries. DOI: <https://doi.org/10.18356/9789210021418>
28. Karasova N. (2019) Kreatyvni industrii yak element stratehii postindustrialnoho rozvytku. *Mizhnarodni vidnosyny teoretyko-praktychni aspekty*, no. 3. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-745x.3.2019.159110> (in Ukrainian)

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ УМОВ ПРОВАДЖЕННЯ ДЕВЕЛОПЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

RESEARCH OF CURRENT DEVELOPMENT ACTIVITIES CONDITIONS IN UKRAINE

Фісуненко П.А.

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри девелопменту нерухомості, фінансів, обліку та маркетингу,
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

Легостаєв І.М.

студент,
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

Fisunenکو Pavlo, Legostaev Ivan

Prydniprovskа State Academy of Civil Engineering and Architecture

Стаття присвячена дослідженню актуальних тенденцій на ринку нерухомості, в будівельній галузі України з метою виявлення сучасних умов, в яких функціонують компанії, пов'язані з реалізацією девелоперських проєктів. Встановлено, що девелоперські проєкти вирізняються особливою складністю, а отже діяльність з їх реалізації потребує врахування зовнішніх чинників, що можуть вплинути на результати роботи девелоперів та інших залучених осіб. Проаналізовано динаміку основних показників, що характеризують ринок нерухомості з позиції обсягів ринку (кількості укладених договорів) та зміни цін на первинному та вторинному ринку житла. Досліджено обсяги виробленої будівельної продукції та їх динаміку, активність забудовників через показники прийняття в експлуатацію житлових та нежитлових будівель. Встановлено, що будівельна галузь та ринок нерухомості є чутливими до зміни внутрішньої та зовнішньої політичної ситуації в країні. Доведено, що повномасштабне вторгнення в Україну та введення воєнного стану призвело до падіння на ринку нерухомості та падіння обсягів будівництва.

Ключові слова: девелопмент, девелоперський проєкт, ринок нерухомості, первинний та вторинний ринок житла, будівництво.

The article is devoted to the study of current trends in the real estate market, in the construction industry of Ukraine in order to identify the modern conditions in which companies related to the implementation of development projects operate. It has been established that development projects are characterized by particular complexity, and therefore their implementation requires taking into account external factors that can affect the results of the work of developers and other involved persons. The dynamics of the main indicators characterizing the real estate market from the standpoint of market volumes (number of signed contracts) and price changes in the primary and secondary housing markets were analyzed. The study of the number of real estate agreements (agreements on the alienation of real estate, land plots and land shares), including agreements for the purchase and sale of apartments and residential buildings, made it possible to identify the main trends in the real estate market. It was determined that prices on the primary housing market grew at an accelerated pace during the research period, while price fluctuations were more noticeable on the secondary housing market. The volumes of manufactured construction products and their dynamics, the activity of builders and the indicators of acceptance into operation of residential and non-residential buildings were studied. It has been established that the Indices of construction products are unstable in all their types and are characterized by significant fluctuations, that is, the rate of changes in the volume of construction products is characterized by high variability. It has been established that the construction industry and the real estate market are sensitive to changes in the internal and external political situation in the country. It has been proven that the full-scale invasion of Ukraine and the introduction of martial law led to a drop in the real estate market and a drop in construction. Despite the extreme fall of the last year, the housing market. and therefore the development market is gradually recovering, most developers have resumed their activities and are trying to reach the pre-war level in terms of their volumes, companies with unfinished construction have focused on housing completion. A number of construction companies focused on rebuilding damaged housing and real estate. Developers, who at the beginning of the full-scale invasion were in the initial stages of construction, demonstrate positive dynamics of construction work

Keywords: development, development project, real estate market, primary and secondary housing market, construction.

Постановка проблеми. На ринку нерухомості все більшу роль відіграє девелоперський бізнес, який традиційно вважається високоприбутковим та інвестиційно-привабливим. Участь в реалізації девелоперських проєктів беруть не лише будівельні підприємства, але й ряд інших підприємств, установ та організацій: ріелторські фірми, інвестиційні компанії та банки, фінансово-промислові групи тощо. Всі учасники девелоперської діяльності зацікавлені в отриманні якнайбільш повної інформації про актуальні тенденції в будівництві та на ринку нерухомості, що дозволить приймати обґрунтовані рішення в ході провадження девелоперської діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Автори Н. Петрищенко, В. Андріянов, Г. Рижова [1] присвятили свої праці дослідженню ринку нерухомості в Україні та розгляду основних його функцій. С. Кобзаном [2] виконано ґрунтовне дослідження факторів, які суттєво впливають на ринкову вартість нерухомості. С. Козак [3] присвячено свої дослідження виявленню тенденцій функціонування житлового сегменту ринку нерухомості. Н. Шпик [4], вивчаючи проблеми становлення й розвитку ринку нерухомості в Україні на основі статистичної інформації, виокремив етапи розвитку ринку нерухомості в Україні та виконав порівняння ринку житлової нерухомості України та країн Європи. В статті О. Рудої [5] наведено основні показники ринку іпотечного кредитування в Україні. Закономірності розвитку ринку нерухомості в Україні було виявлено в результаті проведення дослідження такими науковцями як Н. Дивиденко та О. Воронченко [5].

Водночас, враховуючи ситуацію останніх років, доцільно дослідити, яким чином

погіршення зовнішньо та внутрішньополітичної ситуації впливає на умови функціонування девелоперських компаній.

Мета статті полягає у дослідженні актуальних тенденцій на ринку нерухомості та в будівництві України для виявлення сучасних умов, в яких функціонують девелоперські компанії.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Розвиток девелопменту тісно пов'язаний з розвитком будівельної галузі, ринком нерухомості, в т.ч. житлової. Оцінювання стану ринку нерухомості можна почати з дослідження кількості нотаріально посвідчених договорів з нерухомості. Починаючи з 2017 року по 2021 рік, значення цього показника наведено в табл. 1.

Як видно з табл. 1, впродовж 2017–2021 років відбувалось постійне зростання кількості нотаріально посвідчених договорів за операціями з нерухомістю. Кількість правочинів (договорів), посвідчених у 2021 році, набула рекордного значення – 915162 договори, з них 540850 договорів стосувались операцій з відчуження нерухомого майна (крім землі та земельних паїв) та 374312 договорів – операцій з відчуження земельних ділянок та земельних часток (паїв). У 2022 році кількість операцій з нерухомістю знизилась на 61,2%, в т.ч. операції з відчуження нерухомого майна (крім землі та земельних паїв) – на 66,2% та операції з відчуження земельних ділянок та земельних часток (паїв) – на 54,0%. За весь досліджуваний період, не дивлячись на динамічне зростання впродовж перших п'яти років, кількість посвідчених договорів з нерухомості скоротилась на 45,2%, в т.ч. за операціями з відчуження нерухомого майна (крім землі та земельних паїв) – на 58,2% та

Таблиця 1

Кількість посвідчених договорів з нерухомості за 2017–2022 роки

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Кількість посвідчених договорів з нерухомості	648561	689768	705808	739047	915162	355109
з них						
відчуження нерухомого майна (крім землі та земельних паїв)	437082	471327	481013	463286	540850	182809
відчуження земельних ділянок та земельних часток (паїв)	211479	218441	224795	275761	374312	172300

Джерело: побудовано на основі [7]

Таблиця 2

Кількість посвідчених договорів з купівлі-продажу нерухомості за 2017–2022 роки

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Кількість посвідчених договорів купівлі продажу нерухомості	427931	469806	505614	531361	670303	240992
В т.ч.						
купівлі-продажу нерухомого майна (крім землі та земельних паїв)	288472	318879	335786	315647	368735	110841
з них квартир та житлових будинків	257096	275938	301029	277522	320165	99633
купівлі-продажу земельних ділянок та земельних часток (паїв)	139459	150927	169828	215714	301568	130151

Джерело: побудовано на основі [7]

операціями з відчуження земельних ділянок та земельних часток (паїв) – на 18,5%.

Найбільшу питому вагу в структурі правочинів з нерухомістю посідають договори купівлі продажу. Питома вага даних правочинів у 2017 році склала 66,0% загальної кількості, у 2018 році – 68,1%, у 2019 році – 71,6%, у 2020 році – 71,9%, у 2021 році – 73,2%, у 2022 році – 67,9%. Кількість посвідчених договорів купівлі-продажу нерухомого майна наведена в табл. 2.

Як видно з даних табл. 2, за 2017–2021 роки кількість укладених договорів купівлі-продажу нерухомого майна зросла з 427,9 тис. до 670,3 тис. (на 56,6%). При цьому, зростала кількість операцій з купівлі продажу земельних ділянок, а також іншого нерухомого майна (в т.ч. квартири і житлових будинків). У 2022 році спостерігалось падіння кількості зафіксованих договорів з купівлі-продажу нерухомого майна (у 2,8 рази порівняно з 2021 роком та у 1,8 рази порівняно з 2017 роком). Кількість договорів купівлі-продажу нерухомого майна (крім земельних ділянок) скоротилась у 3,3 рази порівняно з попереднім роком та у 2,6 рази порівняно з 2017 роком, кількість договорів купівлі-продажу земельних ділянок – у 2,3 та 1,1 рази, відповідно. Скорочення кількості договорів купівлі-продажу квартир та житлових будинків склало 3,2 та 2,6 рази.

Цікавим з точки зору девелопменту є дослідження зміни цін на нерухомість, а особливо цін на житло. На офіційному сайті Державної служби

статистики України доступні статистичні дані щодо індексів цін на житло за 2017–2021 роки (табл. 3, 4).

Як видно з даних табл. 3, ціни на первинному ринку житла за 2017–2021 роки зростали прискореними темпами. Якщо у 2017 році ріст цін склав 4,7%, то у 2021 році – 13,5%.

На вторинному ринку житла більш помітні коливання цін. Так, найсуттєвіше ціни на житло на вторинному ринку зросли у 2019 та 2021 роках (на 11,1% та 15,7%, відповідно).

Зведені дані щодо зміни цін на житло у 2022 році по Україні відсутні, але, згідно інформації аналітичного центру DOM.RIA, у цьому році було зафіксовано рекордне зростання цін в новобудовах за останні декілька років. Якщо порівнювати період грудня 2021 та 2022 років, то ціна у гривні на квадратний метр в Україні на первинному ринку виросла на 47%, порівнюючи січень 2022 та грудень 2022 року – це 43% [9].

Вторинний ринок і оренди, і продажу фіксує спад в ціні на Київщині, сході та півдні України [10]. Якщо порівнювати грудень 2021 та 2022 року, згідно даним DOM.RIA, в Києві ціна на однокімнатну квартиру на вторинному ринку впала на 29%, а в області трохи зросла – на 5%. Максимальне зростання вартості однокімнатного вторинного житла – в Закарпатській області – на 43,8% [9].

Щодо активності в будівельній галузі, то для її аналізу доцільно дослідити динаміку індексів будівельної продукції у 2017–2022 роках (табл. 5).

Таблиця 3

Індекси цін на житло на первинному ринку у 2017–2021 роках

Роки	Індекс цін на первинному ринку	У тому числі		
		квартири однокімнатні	квартири двокімнатні	квартири трикімнатні
2017	104,7	104,3	106,0	103,1
2018	105,4	106,1	105,1	104,8
2019	106,6	105,4	106,5	109,9
2020	106,9	107,8	105,6	107,7
2021	113,5	113,4	112,3	115,7

Примітка: ¹ Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Джерело: побудовано на основі [8]

Таблиця 4

Індекси цін на житло на вторинному ринку у 2017–2021 роках

Роки	Індекс цін на вторинному ринку	У тому числі		
		квартири однокімнатні	квартири двокімнатні	квартири трикімнатні
2017	104,5	109,7	103,0	102,2
2018	105,0	105,7	105,7	103,4
2019	111,1	110,4	112,2	110,5
2020	109,8	111,9	110,2	107,7
2021	115,7	115,2	116,6	115,4

Примітка: ¹ Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Джерело: побудовано на основі [8]

Таблиця 5

Динаміка індексів будівельної продукції у 2017–2022 роках¹

Роки	Індекс будівельної продукції	в т.ч. за видами		
		будівлі житлові	будівлі нежитлові	інженерні споруди
2017	126,4	116,3	126,1	131,7
2018	108,6	100,9	105,7	113,6
2019	123,6	104,8	130,3	127,7
2020	105,6	83,5	100,3	115,6
2021	106,8	119,2	105,1	104,6
2022	35,2	40,2	37	33,1

Примітка: ¹ Дані за 2011–2021 роки наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя, за 2014–2021 роки без урахування частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях, за 2022–2023 роки без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії

Джерело: побудовано на основі [11]

Як видно з даних табл. 5, у 2017–2021 роках спостерігалось щорічне зростання обсягів будівельної продукції, однак темпи зростання мали стрибкоподібний характер. 2022 рік вирізнявся екстремально низьким рівнем індексу будівельної діяльності – 35,2% порівняно з 2021 роком, що законірно, зважаючи на обставини, пов'язані із повномасштабним вторгненням на територію України та введенням воєнного стану.

Індекси будівельної продукції є нестабільними по всіх її видах та характеризуються суттєвими коливаннями, тобто темпам змін обсягів будівельної продукції характерна висока мінливість. Враховуючи періоди падіння та зростання, можна дійти висновку, що будівельна галузь вкрай чутлива до змін політичної ситуації в країні та в світі.

Динаміка обсягів виробленої будівельної продукції за видами наведена в табл. 6.

Як видно з даних табл. 6, перші роки досліджуваного періоду характеризувались зростанням даного показника з 105682,8 млн грн у 2017 році до 258073,6 млн грн у 2021 році. Водночас, у 2022 році обсяги виробленої будівельної продукції скоротились більш ніж вдвічі до 114943,8 млн грн. Серед видів виробленої

будівельної продукції найбільші обсяги належать інженерним спорудам, тоді як обсяги виробленої будівельної продукції по виду житлові будівлі є найменшими. Однак саме сектор житлового будівництва є менш схильним до коливань.

Структура обсягів виробленої будівельної продукції у 2022 році наведена в табл. 7.

Як видно з даних табл. 7, питома вага обсягів виробленої продукції за видом будівлі житлові складає 17,4%, будівлі нежитлові – 26,2%, інженерні споруди – 56,4%, в т.ч. транспортні споруди – 20,7%, трубопроводи, комунікації та лінії електропередачі – 13,6%, комплексні промислові споруди – 19,7%, інші інженерні споруди – 2,4%.

За характером будівельних робіт ремонт (капітальний та поточний) займав у 2022 році 38,8% загальних обсягів виробленої будівельної продукції, нове будівництво – 36,6%, реконструкція та інше – 24,6%.

В табл. 8 наведено динаміку загальної площі житлових будівель, введених в експлуатацію у 2017–2022 роках.

Як видно з даних таблиці, загальна площа житлових будівель, прийнятих в експлуатацію не вирізняється стабільністю ані за окремими

Таблиця 6

Динаміка обсягів виробленої будівельної продукції за видами¹, млн грн

Рік	Обсяги виробленої будівельної продукції	в т.ч. за видами		
		будівлі житлові	будівлі нежитлові	інженерні споруди
2017	105682,8	23730,0	29079,6	52873,2
2018	141213,1	29344,8	37446,8	74421,5
2019	181697,9	33208,8	50380,5	98108,6
2020	202080,9	29083,6	51542,0	121455,2
2021	258073,6	39147,9	63746,4	155179,3
2022	114943,8	20072,2	30100,3	64771,3

Примітка: ¹ Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя, за 2014–2022 рр. також без частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Джерело: побудовано на основі [11]

Таблиця 7

Структура обсягів виробленої будівельної продукції у 2022 році¹

	Обсяги виробленої будівельної продукції, млн грн	Питома вага, %
Будівництво	114943,8	100
Будівлі житлові	20072,2	17,4
Будівлі нежитлові	30100,3	26,2
Інженерні споруди	64771,3	56,4
транспортні споруди	23773,1	20,7
трубопроводи, комунікації та лінії електропередачі	15626,9	13,6
комплексні промислові споруди	22665,0	19,7
інші інженерні споруди	2706,3	2,4

Примітка: ¹ Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії

Джерело: побудовано на основі [11]

Таблиця 8

Загальна площа житлових будівель, прийнятих в експлуатацію, за видами у 2017–2022 роках^{1,2}, тис. м кв.³

Роки	Усього	У тому числі		
		будинки одноквартирні	будинки з двома та більше квартирами	гуртожитки
2017	10206,0	4231,4	5934,9	39,7
2018	8689,4	4247,7	4434,6	7,1
2019	11029,3	5847,2	5176,4	5,8
2020	8451,2	4271,8	4172,3	7,1
2021	11433,8	4351,6	7051,8	30,4
2022	7110,2	2783,5	4320,5	6,2

Примітка: ¹ Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

² З урахуванням загальної площі, прийнятих в експлуатацію житлових будівель, відповідно до встановленого Порядку (наказ Мінрегіону від 03.07.2018 № 158 (зі змінами))

³ Для забезпечення порівняності дані за 2018–2022 роки переведено в тис. м кв.

Джерело: побудовано на основі [11]

видами, ані в цілому. При досить стабільній тенденції до зростання обсягів виробленої продукції за видом будівлі житлові, яка простежується практично протягом всього досліджуваного періоду, загальна площа житлових будівель, прийнятих в експлуатацію, вирізнялась суттєвими коливаннями. Найменшою загальною площею житлових будівель, прийнятих в експлуатацію, була у 2022 році і склала 7110,2 тис. м кв.

Останній рік досліджуваного періоду характеризувався зменшенням порівняно з попереднім роком загальної площі будівель, прийнятих в експлуатацію, по всіх видах житлових будівель: одноквартирні будинки – на 36,0%, будинки з двома і більше квартирами – на 38,7%, гуртожитки – на 79,6%. Загалом даний показник у 2022 році порівняно з попереднім роком знизився на 37,8%. За весь досліджуваний період загальна площа житлових будівель, прийнятих в експлуатацію, зменшилась на 30,3%, в т.ч. загальна площа будинків одноквартирних та гуртожитків знизилась на 34,2%

та 84,4%, загальна площа будинків з двома та більше квартирами – на 27,2%.

В загальній площі житлових будівель переважає площа будинків з двома та більше квартирами (60,8%). Питома вага площі одноквартирних будинків склала 39,1%, тоді як площа гуртожитків вкрай незначна – близько 0,1%.

Дані щодо площі нежитлових будівель, прийнятих в експлуатацію за 2017–2022 роки, наведені в табл. 9.

Загальна площа нежитлових будівель, прийнятих в експлуатацію, у 2022 році порівняно з попереднім роком скоротилась на 49,6%, в т.ч. за видами: готелі, ресторани та подібні будівлі – на 18,7%, офісні будівлі – на 23,4%, торговельні будівлі – на 71,3%, будівлі транспорту та засобів зв'язку – на 45,4%, будівлі промислові та склади – на 38,8%, інші нежитлові будівлі – на 57,6%. Зросла лише площа прийнятих в експлуатацію будівель для публічних виступів, закладів освітнього, медичного та оздоровчого призначення (на 7,0%).

Таблиця 9

Загальна площа нежитлових будівель, прийнятих в експлуатацію, за видами у 2017–2022 роках^{1,2}, тис. кв. м

Роки	Усього	У тому числі						
		готелі, ресторани та подібні будівлі	будівлі офісні	будівлі торговельні	будівлі транспорту та засобів зв'язку	будівлі промислові та склади	будівлі для публічних виступів, закладів освітнього, медичного та оздоровчого призначення	будівлі нежитлові інші
2017	н/д	48,0	191,3	396,7	246,9	585,4	221,4	н/д
2018	2908,4	184,1	80,8	569,4	117,6	612,5	316,6	1027,2
2019	3962,3	156,5	229,8	894,5	113,2	1056,9	217,8	1293,5
2020	3444,2	123,4	218,6	672,2	187,3	701,4	321,6	1219,6
2021	4948,9	177,2	344,8	1782,7	279,1	1120,0	322,1	923,0
2022	2493,1	144,0	264,1	511,2	152,5	685,8	344,6	390,9

Примітка: ¹ Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

² З урахуванням загальної площі, прийнятих в експлуатацію нежитлових будівель, відповідно до встановленого Порядку (наказ Мінрегіону від 03.07.2018 № 158 (зі змінами))

Джерело: побудовано на основі [11]

В загальній площі нежитлових будівель у 2022 році переважали будівлі промислові та склади (27,5%), будівлі торговельні (20,5%). Значною є питома вага інших нежитлових будівель (15,7%), будівель для публічних виступів, закладів освітнього, медичного та оздоровчого призначення (13,8%), будівель офісних – 10,6%. Найменшою є питома вага за видом будівлі транспорту та засобів зв'язку (6,1%), готелі, ресторани та подібні будівлі (5,8%).

Висновки. Всі проаналізовані дані свідчать, що 2022 рік став кризовим для ринку нерухомості, будівельної галузі та характеризувався надзвичайно несприятливими умовами для реалізації девелоперських проєктів.

Військова агресія призвела до катастрофічного зниження активності на ринку нерухомості. Через невизначеність ситуації та нестабільність роботи державних реєстрів укладання правочинів з нерухомості було певний час обмеженим. Було зафіксовано рекордний стрибок цін на первинному ринку нерухомості.

Активність забудовників також законо-мірно знизилась – підприємства були змушені

відмовитись від початку нових забудов, а більшість розпочатих проєктів було заморожено.

Однак, не дивлячись на кризові умови, і ринок нерухомості, і будівельна галузь поступово відновлюються. За даними експертів порталу DOM.RIA, компанії, які мають незакінчене будівництво і наближаються до стадії готовності, сфокусувались на добудові житла. Ряд будівельних компаній зосередились на відбудові пошкодженого житла. Окрім того, чимало забудовників, які на початку повномасштабного вторгнення мали початкові стадії будівництва, показують позитивну динаміку будівельних робіт [2].

На даний час ситуація все ще лишається складною: в деяких регіонах країни на півдні та сході через воєнні дії майже не працює ринок продажу житла, замороженими лишаються більшість будівельних проєктів, а площі зруйнованих об'єктів, які потрібно відновлювати, подекуди перевищили масштаби новобудов. Однак інші регіони демонструють певні тенденції до стабілізації ситуації, що створює умови для поживлення девелоперської діяльності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Петрищенко Н.А., Андріянов В.С., Ришова Г.Р. Дослідження ринку нерухомості в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 25. С. 135–139.
- Кобзан С.М. Формування ринку нерухомості: практичні аспекти та особливості оцінки. Київ : Юрінком Інтер, 2019. 212 с.
- Козак С.В. Статистичне оцінювання ринку житлової нерухомості в Україні. *Економічний вісник*. 2018. № 6. С. 571–578.
- Шпик Н. Аналіз ринку нерухомості України та Європи. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Архітектура і сільськогосподарське будівництво*. 2018. № 19. С. 204–207. URL: http://visnik.kl.com.ua/joom/images/archive/bud/19_2018/Arch-19-2018-42.pdf (дата звернення: 01.12.2023).

5. Руда О.Л. Становлення іпотечного кредитування в Україні. *Ефективна економіка*. 2018. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6328> (дата звернення: 01.12.2023).
6. Дивиденко Н.М., Воронченко О.В. Сутність та закономірності розвитку ринку нерухомості в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 21. С. 5–7.
7. Інформація щодо кількості посвідчених правочинів (договорів) з нерухомістю. *Міністерство юстиції України*. URL: <https://minjust.gov.ua/m/informatsiya-schodo-kilkosti-posvidchenih-pravochiniv-dogovoriv-z-neruhomistyu> (дата звернення: 01.12.2023).
8. Економічна статистика / Ціни. *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/cit.htm (дата звернення: 01.12.2023).
9. Підсумки на ринку нерухомості 2022 року. *Business.UA*. URL: <http://businessua.com/neruhomist/81500pidsumki-na-rinku-neruhomosti-2022-roku.html> (дата звернення: 01.12.2023).
10. Ринок нерухомості на Хмельниччині та Україні в цілому: підсумки 2022 року. *Незалежний громадський портал*. URL: <https://ngp-ua.info/2023/01/62349> (дата звернення: 01.12.2023).
11. Економічна статистика / Економічна діяльність / Будівництво. *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/bud_20.htm (дата звернення: 01.12.2023).

REFERENCES:

1. Petryshchenko N.A., Andriianov V.S., Ryzhova H.R. (2018) Doslidzhennia rynku nerukhomosti v Ukraini [Real estate market research in Ukraine]. *Market Infrastructure*, no. 25, pp. 135–139.
2. Kobzan S.M. (2019) *Formation of the real estate market: practical aspects and features of assessment*. Kyiv: Yurinkom Inter. (in Ukrainian)
3. Kozak S.V. (2018) Statystychne otsiniuvannia rynku zhytlovoi nerukhomosti v Ukraini [Statistical evaluation of the residential real estate market in Ukraine]. *Economic Bulletin*, no. 6, pp. 571–578.
4. Shpik N. (2018) Analiz rynku nerukhomosti Ukrainy ta Yevropy [Analysis of the real estate market of Ukraine and Europe]. *Visnyk Lvivskoho natsionalnogo ahrarynogo universytetu. Arkhitektura i silskohospodarske budivnytstvo* [Bulletin of the Lviv National Agrarian University. Architecture and agricultural construction]. Available at: http://visnyk.kl.com.ua/joom/images/archive/bud/19_2018/Arch-19-2018-42.pdf (accessed 01 December 2023).
5. Ruda O.L. (2018) Stanovlennia ipotechnoho kredyтування v Ukraini [he formation of mortgage lending in Ukraine]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy]. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6328> (accessed 01 December 2023).
6. Dyvydenko N.M. and Voronchenko O.V. (2017) Sutnist ta zakonirnosti rozvytku rynku nerukhomosti v Ukraini [The essence and regularities of the development of the real estate market in Ukraine]. *Investments: practice and experience*, no. 21, pp. 5–7.
7. Informatsiia shchodo kilkosti posvidchenykh pravochyniv (dohovoriv) z nerukhomistiu [Information on the number of certified transactions (contracts) with real estate]. *Ministerstvo yustytzii Ukrainy* [Ministry of Justice of Ukraine]. Available at: <https://minjust.gov.ua/m/informatsiya-schodo-kilkosti-posvidchenih-pravochiniv-dogovoriv-z-neruhomistyu> (accessed 01 December 2023).
8. Ekonomichna statystyka / Tsiny [Economic statistics / Prices]. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy* [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/cit.htm (accessed 01 December 2023).
9. Pidsumky na rynku nerukhomosti 2022 roku [Results on the real estate market in 2022]. *Business.UA*. Available at: <http://businessua.com/neruhomist/81500pidsumki-na-rinku-neruhomosti-2022-roku.html> (accessed 01 December 2023).
10. Rynok nerukhomosti na Khmelnychchini ta Ukraini v tsilomu: pidsumky 2022 roku [The real estate market in Khmelnytskyi and Ukraine as a whole: results of 2022]. *Nezalezhnyi hromadskiy portal* [Independent public portal]. Available at: <https://ngp-ua.info/2023/01/62349> (accessed 01 December 2023).
11. Ekonomichna statystyka / Ekonomichna diialnist / Budivnytstvo [Economic statistics / Economic activity / Construction]. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy* [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/cit.htm (accessed 01 December 2023).

ДЕВЕЛОПЕРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ В УКРАЇНІ: ОЧІКУВАННЯ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН З ВРАХУВАННЯМ ВПЛИВУ ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

DEVELOPERS ACTIVITIES IN UKRAINE: EXPECTATIONS OF INTERESTED PARTIES TAKING INTO ACCOUNT THE IMPACT OF CHANGES IN THE EXTERNAL ENVIRONMENT

Фісуненко П.А.

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри девелопменту нерухомості, фінансів, обліку та маркетингу,
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

Легостаєв І.М.

студент,
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

Fisunenko Pavlo, Legostaev Ivan

Prydniprovskaya State Academy of Civil Engineering and Architecture

Стаття присвячена дослідженню очікувань зацікавлених сторін, які залучені до процесу розробки та реалізації девелоперських проєктів (девелоперів, інвесторів, будівельних підприємств, покупців) в сучасних умовах функціонування економіки України з врахуванням змін зовнішнього середовища. Проаналізовано актуальні тенденції останніх років в будівельній галузі та на ринку нерухомості України та встановлено, що умови, в яких функціонують компанії, пов'язані з реалізацією девелоперських проєктів, вирізняються суттєвим ступенем невизначеності. Доведено, що при прогнозуванні подальшого розвитку девелоперської діяльності мають враховуватись очікування зацікавлених сторін, адже керуючись ними вони приймають рішення, здатні вплинути на результати девелоперської діяльності. Проаналізовано очікування зацікавлених сторін, що залучаються до девелоперської діяльності. Виявлено, що впродовж першої половини 2023 року намітились тенденції до покращення ситуації в будівництві та на ринку нерухомості. Водночас, зовнішня нестабільність не дає з достатньою достовірністю стверджувати, що ці тенденції є стабільними та довготерміновими.

Ключові слова: девелопмент, девелоперський проєкт, ринок нерухомості, первинний та вторинний ринок житла, будівництво, зацікавлені сторони.

The article is devoted to researching the expectations of interested parties who are involved in the process of development and implementation of development projects (developers, investors, construction companies, buyers) in the modern conditions of the functioning of the economy of Ukraine, taking into account changes in the external environment. The implementation of development projects is a complex process that, on the one hand, affects the satisfaction of the interests of many interested parties, including development companies, investors, developers and real estate buyers, and on the other hand, depends on the reactions of the specified process participants to the current situation, and their expectations. The actual trends of recent years in the construction industry and the real estate market of Ukraine have been analyzed, and it has been established that the conditions in which companies related to the implementation of development projects operate are characterized by a significant degree of uncertainty. It was established that after the crisis of the beginning of 2022, there was a certain improvement in the situation, which was facilitated by the opening of access to the renewal of the possibility to sell housing by proxy, the simplification of the procedure for the coordination of projects with state bodies, the development and start of work of the affordable subsidized mortgage program, the adoption of a draft law on support for borrowers. Gradually, the work of most of the sales departments of developers, which were closed after the start of the war, resumed, business activity in construction revived, developers began to revise their plans taking into account new realities. However, despite the stabilization of the situation, the results of 2022 were disappointing. It was revealed that during the first half of 2023 there were trends to improve the situation. At the same time, external instability does not allow us to assert with sufficient reliability that these trends are stable and long-term. It has been proven that when forecasting the further

development of development activities, the expectations of interested parties should be taken into account, because they are guided by them and make decisions capable of influencing the results of development activities. That's why the expectations of interested parties involved in the development activity were analyzed.

Keywords: development, development project, real estate market, primary and secondary housing market, construction, stakeholders.

Постановка проблеми. Реалізація девелоперських проєктів є складним процесом, що, з одного боку, впливає на задоволення інтересів багатьох зацікавлених сторін, серед яких девелоперські компанії, інвестори, забудовники та покупці нерухомості, а з іншого – залежить від реакцій зазначених учасників процесу на ситуацію, що склалася, та їхніх очікувань. Тож, варто детально підійти до аналізу очікувань зацікавлених сторін, що склалися в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Моделі взаємодії зі стейкхолдерами є предметом дослідження багатьох науковців. Кадикова М., Ларіна С., Чумаченко І. вважали за доцільне при стратегічному управлінні проєктами обов'язково враховувати очікування зацікавлених сторін [1, с. 51–58]. Взаємодію зі стейкхолдерами вивчали Камишникова Е. [2, с. 394–400], Корепанов Г., Черненко Д., Чала Т. [3, с. 144–151]. Науковці, в т.ч. Крамаренко А. [4], Левченко Н. [5], Кицак Т. [6], вважали побудову взаємодії зі стейкхолдерами невід'ємним напрямком управління.

Водночас, поряд з теоретичними напрацюваннями, варто приділяти увагу аналізу сучасних тенденцій в обраній галузі та дослідженню очікувань стейкхолдерів в конкретному часо-просторовому та галузевому контексті.

Мета статті полягає у дослідженні очікувань зацікавлених сторін девелоперських проєктів (девелоперів, інвесторів, забудовників, покупців) в сучасних умовах функціонування економіки України з врахуванням змін зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. До 2021 року ринок нерухомості розвивався досить динамічно. Це підтверджує аналіз статистичних даних Міністерства юстиції України [7] та Державної служби статистики України [8], які свідчать, що у 2021 році спостерігалось зростання порівняно з 2020 роком на 26,1% кількості укладених договорів з купівлі-продажу нерухомості (в т.ч. на 15,4% – договорів з купівлі продажу квартир і житлових будинків), обсягів виробленої будівельної продукції у вартісному вираженні на 27,7% (в т.ч. житлових будівель – на 34,6%, нежитлових будівель – на 23,7%, інженерних споруд – на 27,8%), загальної площі житлових та нежитлових будівель, прийнятих в експлуатацію, на 35,3% та 43,7%, відповідно.

За даними аналітики, що міститься на сайті Асоціації західноукраїнських забудовників, «2021 рік для українських забудовників був чи не найкращим: на позитивну динаміку продажів не впливали навіть рекордно високі для

українського ринку ціни, навпаки – темпи зростання вартості на первинному ринку квартир стали позитивним сигналом для інвесторів та покупців, які прагнули вберегти свої кошти від інфляції» [9].

Тож, від 2022 року всі зацікавлені особи, пов'язані з будівельним бізнесом, ринком нерухомості та реалізацією житла очікували продовження позитивних тенденцій, які на жаль не справдилися через початок повномасштабного вторгнення на територію нашої країни російських збройних формувань.

Асоціація західноукраїнських забудовників відзначає наступні перші реакції ринку на вторгнення 24 лютого 2022 року: «Кілька місяців галузь була повністю паралізована. Реєстри залишалися закритими. Будовники покинули будмайданчики, а іноземні інвестори, які вели переговори щодо майбутніх вкладень, згорнули процес до стабілізації ситуації» [9].

Надалі фахівці відзначають певне покращення ситуації, якому сприяли відкриття доступу до Реєстру нерухомості окремим нотаріусам за певних введених законодавчо додаткових обмежень, поновлення можливості продавати житло за довіреністю, спрощення процедури узгодження забудовниками проєктів з держорганами, розроблення та початок роботи в тестовому режимі програми «єОселя» (механізму надання доступної пільгової іпотеки для військовослужбовців, медиків, педагогічних працівників), прийняття законопроєкту щодо підтримки позичальників, житло та авто яких було знищено або зазнало пошкоджень внаслідок збройної агресії. Як наслідок поступово відновилась робота більшості закритих після початку війни відділів збуту девелоперів, поживавилась ділова активність в будівництві, забудовники почали переглядати свої плани з врахуванням нових реалій та враховуючи зміну попиту.

Однак, не дивлячись на поступову адаптацію ринку до кризових умов, в яких йому приходить функціонувати, у підсумку 2022 рік вирізнявся значним погіршенням показників порівняно з 2021 роком: на 64,0% зменшилась кількість укладених договорів з купівлі-продажу нерухомості (в т.ч. на 68,9% – договорів з купівлі продажу квартир і житлових будинків), на 55,5% – обсяги виробленої будівельної продукції у вартісному вираженні (в т.ч. житлових будівель – на 48,7%, нежитлових будівель – на 52,8%, інженерних споруд – на 58,3%), на 37,8% та 49,6% – загальна площа житлових та нежитлових будівель, прийнятих в експлуатацію [7; 8]. При цьому варто відзначити, що у 2022 році

рівень зазначених показників зафіксований на рівні, нижчому за останні п'ять років.

Отже, говорити про подолання кризи в будівельній галузі та на ринку нерухомості поки що зарано. Так, за даними Асоціації західноукраїнських забудовників, затримки будівництва по Україні становитимуть у кращому разі 6 місяців, однак реалістичніше, що здача більшості житлових комплексів може затягнутися до 1,5 року [9].

Доступні статистичні дані за перше півріччя 2023 року свідчать, що відновлення будівельної галузі України триває. Так, за цей період обсяги виробленої продукції в будівництві збільшились на 43,9% порівняно з відповідним періодом 2022 року, в т.ч. по житловому будівництву – на 14,3%, нежитловому будівництву – на 32,3%, по будівництву інженерних споруд – на 62,5%. Загальна площа житлових будівель, прийнятих в експлуатацію, за січень-червень 2023 року збільшилась на 48,5%, загальна площа нежитлових будівель, прийнятих в експлуатацію, – на 6,1% [8].

В ході визначення очікувань стейкхолдерів доцільно врахувати їх поділ на внутрішніх (ті, що безпосередньо беруть участь у реалізації девелоперського проекту – девелопери, інвестори, забудовники) та зовнішніх (кінцевих покупців або населення).

Якщо говорити про очікування покупців на ринку нерухомості, то варто звернути увагу на дослідження, проведене аналітичним центром DOM.RIA, який провів опитування серед українців за питаннями: «місцеперебування українців підчас війни»; «де планують жити українці після переїзду»; «які регіони обрали українці для переїзду»; «плани на пошуки житла після війни»; «яке житло планують придбати»; «бюджет українців на купівлю житла» [10].

Стисло результати дослідження, проведеного аналітичним центром DOM.RIA, полягають в наступному:

- підчас війни 65% українців не змінили місце проживання, 28% переїхали в більш безпечний регіон України, 7% – за кордон;

- після війни 64% не збираються змінювати своє місце проживання, 28% готові переїхати в інше місто України, 8% – до іншої країни;

- для переїзду найбільш популярні для українців виявились Київ, Івано-Франківськ та Львів;

- будуть орендувати житло 61% тих, що залишаться в рідному місті та тих, хто буде шукати житло в іншому місті, 68% тих, хто виїхав, але бажає повернутися в рідне місто;

- купуватиме житло 34% тих, що залишаться в рідному місті, 28% тих, хто буде шукати житло в іншому місті, 27% тих, хто виїхав, але бажає повернутися в рідне місто;

- серед тих, хто залишиться в рідному місті 8% планує придбати квартиру у житловому комплексі на стадії будівництва, 12% – у зданому житловому комплексі, 33% – на вторинному ринку, 10% – нового приватного будинку,

- 15% – приватного будинку на вторинному ринку, 23% – розглядають всі варіанти;

- серед тих, хто шукатиме житло в іншому місті 17% планує придбати квартиру у житловому комплексі на стадії будівництва, 13% – у зданому житловому комплексі, 7% – на вторинному ринку, 13% – нового приватного будинку, 17% – приватного будинку на вторинному ринку, 33% – розглядають всі варіанти;

- серед тих, хто виїхав, але бажає повернутися в рідне місто, 8% планує придбати квартиру у житловому комплексі на стадії будівництва, 24% – у зданому житловому комплексі, 20% – на вторинному ринку, 4% – нового приватного будинку, 24% – приватного будинку на вторинному ринку, 20% – розглядають всі варіанти;

- більшість опитуваних всіх категорій розраховують бюджет на придбання житла в сумі від 30 до 50 тис. у.о. [10].

Для вивчення очікувань будівельних підприємств було взято за основу окремі питання, передбачені державним статистичним спостереженням «Стан ділової активності підприємств», методологічні пояснення щодо проведення якої наведені на сайті Державної служби статистики України [11]: «Оцінка змін обсягу виконаних будівельних робіт за попередні три місяці»; «Оцінка впливу факторів, що стримують будівельну діяльність»; «Оцінка поточного обсягу замовлень на будівельні роботи»; «Очікувані зміни кількості працівників на будівельних підприємствах у наступні три місяці»; «Оцінка майбутнього розвитку бізнес-ситуації підприємств в будівництві та у сфері нерухомості»; «Очікувані зміни цін на роботи, що виконуються будівельними підприємствами в наступні три місяці»; «Забезпеченість замовленнями будівельних підприємств».

По вищенаведених показниках проведено опитування забудовників (будівельних підприємств та фізичних осіб-підприємців, що працюють у сфері будівництва та нерухомості) у Дніпропетровській області.

За першим питанням «Оцінка змін обсягу виконаних будівельних робіт за попередні три місяці» отримано наступні результати: 40% зазначили, що обсяг виконаних будівельних робіт за попередні три місяці збільшився, 32% – що даний показник лишився без змін, а 28% – що зменшився.

За другим питанням «Оцінка впливу факторів, що стримують будівельну діяльність» отримано наступні результати: 38,5% зазначили як стримуючий фактор недостатній попит, 5,5% – погодні умови, 25,5% – нестачу робочої сили, 4,5% – нестачу матеріалів, устаткування, 48% – фінансові обмеження, 56,5% – інші фактори.

За третім питанням «Оцінка поточного обсягу замовлень на будівельні роботи» отримано наступні результати: лише 1% зазначили обсяг замовлень як більш ніж достатній, 40,5% – як достатній і 58,5% – як недостатній.

За четвертим питанням «Очікувані зміни кількості працівників на будівельних підприємствах у наступні три місяці» отримано наступні результати: 6,3% опитуваних прогнозують зростання кількості працівників, 35,0% – зменшення, тоді як 58,8% прогнозують, що кількість працівників лишиться без змін.

За п'ятим питанням «Оцінка майбутнього розвитку бізнес-ситуації підприємств в будівництві та у сфері нерухомості» отримано наступні результати: жоден з опитуваних не вважає, що майбутній розвиток легко передбачити, 1,0% вважає, що майбутній розвиток досить легко передбачити, 49% – розвиток досить важко передбачити, і половина респондентів (50%) схиляються до думки, що розвиток подій досить важко передбачити.

За шостим питанням «Очікувані зміни цін на роботи, що виконуються будівельними підприємствами в наступні три місяці» отримано наступні результати: 49% вважають, що ціни збільшаться, 48,5% – що не зміняться, 2,5% – що зменшаться.

За сьомим питанням «Забезпеченість замовленнями будівельних підприємств» отримано наступні результати: 35% прогнозують, що забезпеченість замовленнями складе 4 місяці, 48,5% – 3 місяці, 16,5% – 2 місяці.

Очікування девелоперських компаній пропонується визначати на основі наступних питань:

– «Оцінка змін обсягу власних та залучених коштів на реалізацію девелоперських проєктів за попередні три місяці»;

– «Оцінка впливу факторів, що впливають на реалізацію девелоперських проєктів»;

– «Оцінка кількості девелоперських проєктів, перспективних для реалізації»;

– «Очікувані зміни власних та залучених ресурсів, спрямованих на реалізацію девелоперських проєктів у наступні три місяці»;

– «Оцінка майбутнього розвитку девелоперської діяльності»;

– «Очікувані зміни доходності реалізації девелоперських проєктів в наступні три місяці»;

– «Очікуваний термін затримки здачі об'єктів за девелоперськими проєктами».

За першим питанням «Оцінка змін обсягу власних та залучених коштів на реалізацію девелоперських проєктів за попередні три місяці» отримано наступні результати: 33,5% зазначили, що обсяг коштів на реалізацію девелоперських проєктів за попередні три місяці збільшився, 34% – що даний показник лишився без змін, а 32,5% – що зменшився.

За другим питанням «Оцінка впливу факторів, що впливають на реалізацію девелоперських проєктів» отримано наступні результати: 45,5% зазначили як фактор, що впливає на реалізацію девелоперських проєктів складність бюрократичних процедур, 42,3% – політичну ситуацію; 34,8% – попит на нерухомість, 66,4% – фінансові обмеження та можливість залучення ресурсів, 20,4% – інші фактори.

За третім питанням «Оцінка кількості девелоперських проєктів, перспективних для реалізації» отримано наступні результати: 47,4% девелоперських компаній зазначили, що кількість проєктів, перспективних для реалізації є достатньою, 52,6% – недостатньою.

За четвертим питанням «Очікувані зміни власних та залучених ресурсів, спрямованих на реалізацію девелоперських проєктів у наступні три місяці» отримано наступні результати: 34,2% опитуваних прогнозують зростання обсягів ресурсів, 25,3% – зменшення, тоді як 40,5% прогнозують, що обсяг ресурсів лишиться без змін.

За п'ятим питанням «Оцінка майбутнього розвитку девелоперської діяльності» отримано наступні результати: жоден з опитуваних не вважає, що майбутній розвиток легко передбачити, 4,5% вважає, що майбутній розвиток досить легко передбачити, 50,2% – розвиток досить важко передбачити, 45,3% – важко передбачити.

За шостим питанням «Очікувані зміни доходності реалізації девелоперських проєктів в наступні три місяці» отримано наступні результати: 22,0% вважають, що доходність збільшиться, 50,2% – що не зміниться, 27,8% – що зменшиться.

За сьомим питанням «Очікуваний термін затримки об'єктів за девелоперськими проєктами» отримано наступні результати: 46,2% прогнозують, що затримка здачі об'єктів складе 1,5 роки і більше, 31,5% – близько 1 року, 22,3% – до 6 місяців.

Щодо очікувань інвесторів, то нами запропоновано досліджувати їх за схожою методикою та запропоновано наступні питання:

– «Оцінка змін обсягу інвестицій у девелоперські проєкти за попередні три місяці»;

– «Оцінка впливу факторів, що впливають на інвестування у девелоперські проєкти»;

– «Оцінка кількості девелоперських проєктів, перспективних для інвестування»;

– «Очікувані зміни обсягів інвестицій у девелоперські проєкти у наступні три місяці»;

– «Оцінка майбутнього розвитку інвестування в девелоперські проєкти»;

– «Очікувані зміни доходності інвестицій у девелоперські проєкти в наступні три місяці»;

– «Очікуваний термін затримки здачі об'єктів, в які інвестовано кошти».

За першим питанням «Оцінка змін обсягу інвестицій у девелоперські проєкти за попередні три місяці» отримано наступні результати: 35% зазначили, що обсяг інвестицій в девелоперські проєкти за попередні три місяці збільшився, 34% – що даний показник лишився без змін, а 31% – що зменшився.

За другим питанням «Оцінка впливу факторів, що впливають на інвестування у девелоперські проєкти» отримано наступні результати: 45,5% зазначили як фактор, що впливає на інвестиції, політичну ситуацію; 35,8% – попит на об'єкти інвестування, 27,5% – технічні чинники, 65,5% – фінансові ресурси, 25,5% – інші фактори.

За третім питанням «Оцінка кількості девелоперських проєктів, перспективних для інвестування» отримано наступні результати: 45,6% інвесторів зазначили, що кількість проєктів, перспективних для інвестування є достатньою, 54,4% – недостатньою.

За четвертим питанням «Очікувані зміни обсягів інвестицій у девелоперські проєкти у наступні три місяці» отримано наступні результати: 29,5% опитуваних прогнозують зростання обсягів інвестицій, 28,0% – зменшення, тоді як 42,5% прогнозують, що обсяг інвестицій лишиться без змін.

За п'ятим питанням «Оцінка майбутнього розвитку інвестування в девелоперські проєкти» отримано наступні результати: жоден з опитуваних не вважає, що майбутній розвиток легко передбачити, 2,5% вважає, що майбутній розвиток досить легко передбачити, 45,0% – розвиток досить важко передбачити, 52,5% – важко передбачити.

За шостим питанням «Очікувані зміни доходності інвестицій у девелоперські проєкти в наступні три місяці» отримано наступні результати: 28,4% вважають, що доходність збільшиться, 46,5% – що не зміниться, 25,1% – що зменшиться.

За сьомим питанням «Очікуваний термін затримки здачі об'єктів, в які інвестовано кошти» отримано наступні результати: 45,6%

прогнозують, що затримка здачі об'єктів складе 1,5 роки і більше, 33,2% – близько 1 року, 21,2 – до 6 місяців.

Аспекти дослідження щодо думок стейкхолдерів девелоперських проєктів систематизовано на рис. 1.

Вивчення думок стейкхолдерів девелоперських проєктів за наведеними напрямками дають уявлення про сприйняття ними поточної ситуації, дозволяють визначити фактори, що впливають на їхню діяльність та прийняття ними рішень, очікуваних змін на майбутнє. Опитування за поданими напрямками на систематичній основі може дати змістовне уявлення щодо того, як змінюються очікування стейкхолдерів, та, розглядаючи їхні результати в контексті змін зовнішньої ситуації, можна робити висновки, наскільки рішення зацікавлених сторін залежать від її покращення чи погіршення.

Слід зазначити, що девелопери в Україні, розуміючи складність та непередбачуваність ситуації, бажаючи покращити стійкість реагування на зміни зовнішнього середовища обрали шлях до консолідації. «Лідери українського ринку нерухомості об'єдналися в Українську асоціацію девелоперів з метою спільного розвитку галузі та відбудови України [12]» – зазначено на сайті новоствореної асоціації.

До асоціації увійшли Stolitsa Group, KAN Development, Інтергал-Буд, Укрбуд Інвест, UDP,

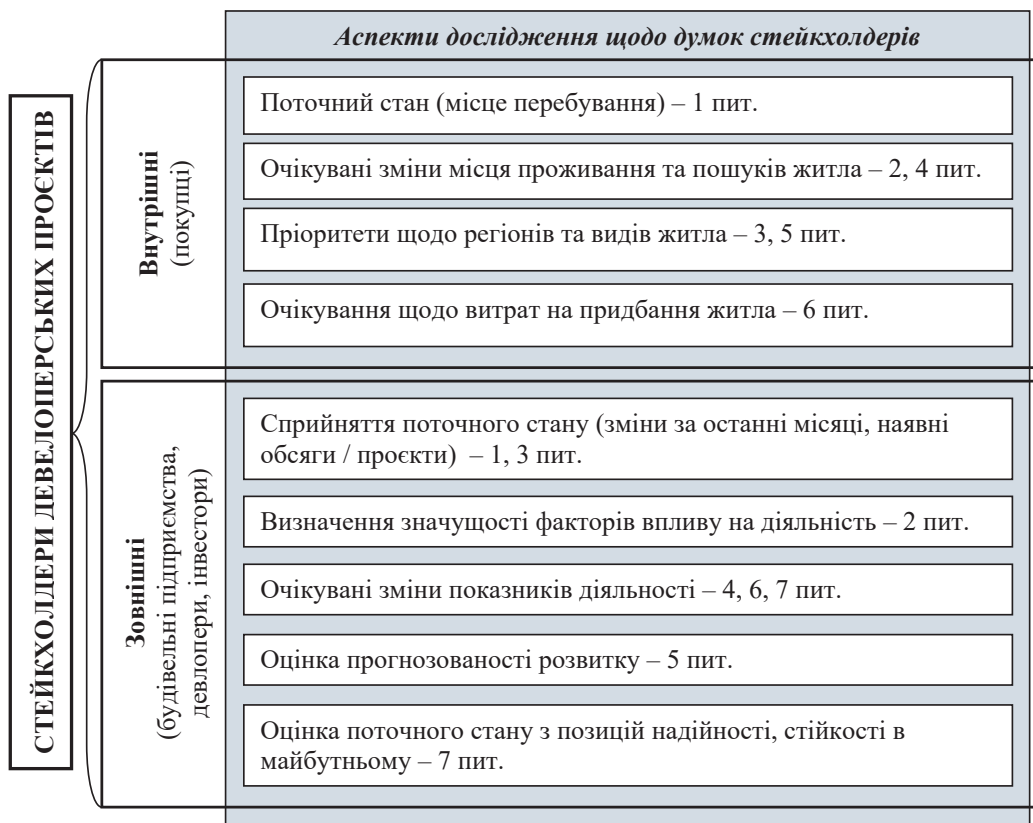


Рис. 1. Систематизація аспектів дослідження щодо думок стейкхолдерів

Джерело: побудовано автором з врахуванням [10; 11]

Русанівка інвест, Perfect Group, РІЕЛ, Д-І-М, АТ «Позняки-жил-буд» (Taryan group), Українські будівельні системи, SAGA Development, Futura Hata, Ковальська нерухомість, IB alliance, BudCapital, НЕСТ, Стандарт консалтинг груп, Ave-New, Асоціація західноукраїнських забудовників [12].

Висновки. Таким чином, аналіз очікувань стейкхолдерів девелоперських проєктів свідчить про досить високий ступінь невизначеності ситуації. Намітились певні тенденції до покращення, але зовнішня нестабільність не дає з достатньою достовірністю стверджувати, що ці тенденції є стабільними та

довготерміновими. На даний час, більшість фахівців вважає, що про довгострокове покращення у будівництві, на ринку нерухомості та в девелоперській діяльності можна буде говорити лише після перемоги.

Створення Української асоціації девелоперів, ключовим завданням якої є відновлення та розвиток міст завдяки впровадженню найкращих світових підходів до регулювання сфери девелопменту та планування міського розвитку, є визначальним кроком на шляху відновлення не лише девелопменту в Україні, але й української економіки в цілому.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кадикова М., Ларіна С., Чумаченко І. Метод визначення очікувань зацікавлених сторін і їх коригування при стратегічному управлінні програмою проєктів. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2019. № 1 (7). С. 51–58.
2. Камишнікова Е. Модель стейкхолдерменеджменту в системі управління корпоративною соціальною відповідальністю. *Вісник приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки*. 2017. Випуск 34. С. 394–400.
3. Корепанов Г.С., Черненко Д.І., Чала Т.Г. Теоретико-методичні передумови та розробка концептуальної моделі управління взаємодіями стейкхолдерів. *Проблеми економіки*. 2020. № 1. С. 144–151.
4. Крамаренко А.О. Стейкхолдери в підприємницькій діяльності: принципи, стандарти, інструменти управління. *Агросвіт*. 2023. № 3–4. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/1080> (дата звернення: 09.12.2023).
5. Левченко Н.М. Стейкхолдер-аналіз як інструмент ефективного управління проєктами в умовах інтеграції України до європейського та світового бізнес-простору. *Інноваційні механізми управління корпоративними інтеграційними процесами підприємств*. 2019. URL: http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/4899/1/Levchenko_Steakhouse.pdf (дата звернення: 09.12.2023).
6. Кицак Т.Г. Взаємодія із стейкхолдерами як пріоритетний напрям розвитку соціальної відповідальності бізнесу. *Соціально-трудова сфера в умовах інформаційної економіки: сучасний стан, проблеми та стратегічні напрями розвитку* : матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції; 26-29 листопада 2018 року. Київ : КНЕУ, 2018. С. 30–33. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197271297.pdf> (дата звернення: 09.12.2023).
7. Інформація щодо кількості посвідчених правочинів (договорів) з нерухомістю. *Міністерство юстиції України*. URL: <https://minjust.gov.ua/m/informatsiya-schodo-kilkosti-posvidchenih-pravochiniv-dogovoriv-z-neruhomistyu> (дата звернення: 09.12.2023).
8. Економічна статистика / Економічна діяльність / Будівництво. *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/bud_20.htm (дата звернення: 20.11.2023).
9. Великі сподівання, що зруйнувала війна: як змінювався ринок нерухомості України у 2022 році. *Асоціація західноукраїнських забудовників*. URL: <https://azuz.org.ua/press/velyki-spodivannya-shho-zrujnuvala-vijna-yak-zminyuvavsya-rynok-neruhomosti-ukrayiny-u-2022-rotsil/> (дата звернення: 02.12.2023).
10. Які плани українців щодо житла після перемоги. *DIM.RIA.com / Новини нерухомості / Прогнози. Аналітика. Тенденції*. URL: <https://dom.ria.com/uk/news/yaki-plani-ukrainciv-schodo-zhitla-pislya-peremogi-256147.html> (дата звернення: 09.12.2023).
11. Економічна статистика / Макроекономічна статистика / Тенденції ділової активності / Методологічні пояснення. *Державна служба статистики України*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 07.12.2023).
12. Найбільші компанії ринку нерухомості об'єдналися в Українську асоціацію девелоперів. *Ukrainian Association of Developers*. URL: <https://ua-developers.com.ua/news/naybilshi-kompaniyi-rinku-neruhomosti-obiednalisya-v-ukrayinsku-asociaciyu-developeriv/> (дата звернення: 04.12.2023).

REFERENCES:

1. Kadykova M., Larina S., Chumachenko I. (2019) Metod vyznachennia ochikuvan zatsikavlenykh storin i yikh koryhuvannia pry stratehichnomu upravlinni prohramoju proektiv [The method of determining the expectations of interested parties and their adjustment in the strategic management of the project program]. *The current state of scientific research and technology in industry*, no. 1 (7), pp. 51–58.
2. Kamyshnykova E. (2017) Model steikkholdermenedzhmentu v systemi upravlinnia korporatyvnoiu sotsialnoiu vidpovidalnistiu [Model of stakeholder management in the corporate social responsibility management system]. *Bulletin of the Priazov State Technical University*, vol. 34, pp. 394–400.

3. Korepanov H.S., Chernenko D.I., Chala T.H. (2020) Teoretyko-metodychni peredumovy ta rozrobka kontseptualnoi modeli upravlinnia vzaiemodiiamy steikkholderiv [Theoretical and methodological prerequisites and development of a conceptual model of stakeholder interaction management]. *Problems of the economy*, no. 1, pp. 144–151.
4. Kramarenko A.O. (2023) Steikkholdery v pidpriemnytskii diialnosti: pryntsyipy, standarty, instrument upravlinnia [Stakeholders in entrepreneurial activity: principles, standards, management tools]. *Agrosvit [Agroworld]*, no. 3–4. Available at: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/1080> (accessed 09 December 2023).
5. Levchenko N.M. (2019) Steikkholder-analiz yak instrument efektyvnoho upravlinnia proektamy v umovakh intehtratsii Ukrainy do yevropeiskoho ta svitovoho biznes-prostoru [Stakeholder analysis as a tool for effective project management in the context of Ukraine integration into the European and global business space]. *Innovatsiini mekhanizmy upravlinnia korporatyvnymy intehtratsiynymy protsesamy pidpriemstv* [Innovative management mechanisms of corporate integration processes of enterprises]. Available at: http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/4899/1/Levchenko_Steakhouse.pdf (accessed 09 December 2023).
6. Kytsak T.H. (2018) Vzaiemodiia iz steikkholderamy yak priorytetnyi napriam rozvytku sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu [Interaction with stakeholders as a priority direction for the development of social responsibility of business]. *Sotsialno-trudova sfera v umovakh informatsiinoi ekonomiky: suchasnyi stan, problem ta stratehichni napriamy rozvytku*. Kyiv: KNEU. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/197271297.pdf> (accessed 09 December 2023).
7. Informatsiia shchodo kilkosti posvidchenykh pravochyniv (dohovoriv) z nerukhomistiu [Information on the number of certified transactions (contracts) with real estate]. *Ministerstvo yustytysii Ukrainy* [Ministry of Justice of Ukraine]. Available at: <https://minjust.gov.ua/m/informatsiya-schodo-kilkosti-posvidchenih-pravochyniv-dohovoriv-z-nerukhomistiu> (accessed 09 December 2023).
8. Ekonomichna statystyka / Tsiny [Economic statistics / Prices]. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy* [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/cit.htm (accessed 09 December 2023).
9. Velyki spodivannia, shcho zruinuvala viina: yak zminiuvavsia rynek nerukhomosti Ukrainy u 2022 rotsi [Great hopes destroyed by the war: how the real estate market of Ukraine changed in 2022]. *Asotsiatsiia zakhidnoukrainskykh zabudovnykiv* [Association of Western Ukrainian developers]. Available at: <https://azuz.org.ua/press/velyki-spodivannya-shho-zruinuvala-vijna-yak-zminyuvavsya-rynek-nerukhomosti-ukrayiny-u-2022-rotsi/> (accessed 09 December 2023).
10. Iaki plany ukraintziv shchodo zhytla pislia peremohy [What are the Ukrainians' plans for housing after the victory]. *DIM.RIA.com / Novyny nerukhomosti / Prohnozy. Analytyka. Tendentsii*. [DIM.RIA.com / Real estate news / Forecasts. Analytics. Trends]. Available at: <https://dom.ria.com/uk/news/yaki-plani-ukraintziv-schodo-zhytla-pislya-peremogi-256147.html> (accessed 09 December 2023).
11. Ekonomichna statystyka / Makroekonomichna statystyka / Tendentsii dilovoi aktyvnosti / Metodolohichni poiasnennia [Economic statistics / Macroeconomic statistics / Trends in business activity / Methodological explanations]. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy* [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 09 December 2023).
12. Naibilshi kompanii rynku nerukhomosti ob'iednalisia v Ukrainsku asotsiatsiiu developeriv [The largest companies of the real estate market united in the Ukrainian Association of Developers]. *Ukrainian Association of Developers*. Available at: <https://ua-developers.com.ua/news/naybilshi-kompaniyi-rinku-nerukhomosti-obiednalisya-v-ukrayinsku-asociaciyu-developeriv> (accessed 09 December 2023).

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

УДК 336.273.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.42-7>

ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ВІЙСЬКОВИХ ОБЛІГАЦІЙ ЯК ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ ВІЙСЬКОВИХ ПОТРЕБ У США ТА УКРАЇНІ

COMPARATIVE CHARACTERISTICS OF MILITARY BONDS AS A SOURCE OF FINANCING MILITARY NEEDS IN THE US AND UKRAINE

Чубка О.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів,
Національний університет «Львівська політехніка»

Валько С.М.

студент,
Національний університет «Львівська політехніка»

Chubka Olha, Valko Serhiy
Lviv Polytechnic National University

Подано історію впровадження військових облигацій як джерела фінансування різних воєн у США. Графічно наведено частку податкових надходжень та коштів від реалізації військових облигацій для фінансування військових видатків. Детально описано роль військових облигацій у фінансуванні військових видатків протягом Другої світової війни. Проведено характеристики військових облигацій у фінансуванні військових потреб в Україні у період окупації російськими найманцями частини територій Донецької та Луганської областей у 2014 р. та протягом повномасштабного вторгнення у 2022–2023 рр. Наведено впроваджені урядом шляхи спрощення процесу купівлі військових облигацій, в тому числі через застосунок «Дія». Графічно представлено структуру фінансування видатків на оборону та безпеку протягом 2022–2023 рр. Наведено спільні та відмінні риси випуску облигацій у США та України у воєнний час.

Ключові слова: військові облигації, війна, військові видатки, фінансування, США, Україна.

The history of the introduction of war bonds as a source of financing for various wars in the United States is presented. The share of tax revenues and funds from the sale of military bonds to finance military expenditures is graphically shown. A tendency to reduce the share of military loans among the sources of financial support for military expenditures and to shift the focus to tax revenues is identified. The role of war bonds in financing military expenditures during World War II is described in detail. The main characteristics of military bonds in the United States are presented: maturity, face value, interest rate, and investors. The work of the government to popularize military bonds in the United States is described. The article characterizes military bonds for financing military needs in Ukraine during the period of occupation of part of the territories of Donetsk and Luhansk regions by Russian mercenaries in 2014 and during the full-scale invasion in 2022–2023. The ways the government has simplified the process of purchasing military bonds, including through the Diia app, are described. The structure of financing defence and security expenditures in 2022–2023 is graphically presented. The dynamics and structure of tax revenues, military bonds, and non-tax revenues as sources of financing military expenditures are analyzed. The focus is on the redemption of military bonds by the NBU through the issue of hryvnia in 2022. It is proved that the effectiveness of the sale of military bonds in the United States and Ukraine depends on the level of patriotism of the population, its trust in the government and faith in victory. The common features of bonds issued in the United States and Ukraine in wartime by the following features are presented: the purpose of bonds issuance, investors' motives,

the selling price, and placement of bonds on the stock market. The distinctive features based on the following criteria are identified: currency of bond placement, face value of the bond, types of investors, bond maturity, bond yield, frequency of bond placement in the primary market, and government agencies responsible for bond placement and promotion. It is proved that the issue of military bonds provides countries with the opportunity to attract financial resources for the long term, which allows them to plan and finance strategic military projects, purchase weapons and other military equipment.

Keywords: military bonds, war, military spending, financing, USA, Ukraine.

Постановка проблеми. Війна у будь-якій країні вимагає не тільки мужності від військових, патріотизму населення, акумуляції всіх ресурсів держави для ефективної оборони, але і стабільності функціонування економіки та критичної інфраструктури, зокрема якісної діяльності щодо регулювання ринків цінних паперів, підтримки високого рівня довіри до зобов'язань держави, надійності фінансових інструментів. Одним із успішних інвестиційних інструментів підтримки державного бюджету в умовах війни, що є доступним для громадян, бізнесу та іноземних інвесторів, є військові облигації. Вони дозволяють залучати необхідні кошти для військових потреб, забезпечуючи стабільне фінансування оборони та зміцнення національної безпеки. Саме тому дослідження питань військових облигацій як джерела фінансування військових потреб на сьогодні є актуальним і своєчасним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання ролі військових облигацій у фінансуванні видатків бюджету в умовах війни в Україні все більше привертає увагу вітчизняних науковців, зокрема такими дослідженнями займалися Яворський К.А., Корицька О.І. [3], Богріновцева Л., Ключка О. [4], Медінська Т.В., Бондарюк І.Л. [8], Белінська Я., Коляда О. [9], Овчаренко А.С. [10]. Натомість науковців, які вивчали світовий досвід використання військових облигацій є небагато. Серед них варто виділити Лойшина А. [1], який досить детально розглядає фінансування воєн у США за допомогою такого фінансового інструмента як військова облигація.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. В умовах значного бюджетного дефіциту у воєнний період уряд України змушений не лише шукати нові джерела економічного та фінансового забезпечення військових видатків, які зростають, але й удосконалювати наявні способи. З огляду на це, поряд із ґрунтовним дослідженням сучасних способів забезпечення війн, виникає нагальна потреба у вивченні досвіду США, набутого в попередні історичні періоди.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення спільних та відмінних рис військових облигацій як джерела фінансування військових потреб у США та Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Перші облигації з'явилися у США у 1812 р. Брак бюджетних коштів з метою фінансування війни із Великою Британією американський Конгрес

вирішив поповнити шляхом випуску державних облигацій, ухваливши закон про залучення 11 млн дол. США. За випущеними облигаціями пропонувалося солідне забезпечення – наприклад, публічні землі, а військові облигації могла купити лише фінансова еліта. Подібну систему державних позик уряд США використовував і в інших війнах, наприклад, під час конфлікту з Мексикою в 1846–1848 рр. Першим, хто придумав продавати військові облигації широкому загалу, закликаючи до патріотичних почуттів, був американський фінансист Джей Кук, який підтримував жителів півночі під час Громадянської війни в США 1861–1865 рр. У результаті Союз північних штатів профінансував 80% своїх військових витрат за допомогою облигацій. Їхні супротивники, Конфедерація південних штатів, теж намагалися використовувати військові облигації, але не так успішно.

По-справжньому масовими військові облигації стали під час Першої світової війни, хоча на початках складалося все не дуже вдало. Перші випуски військових облигацій (їх тоді називали «Облигації свободи»), не мали особливого попиту, брокери навіть продавали їх нижче від номіналу. Але в результаті підвищення процентної ставки та проведення масштабної кампанії з популяризації облигацій, понад половину з 30 млрд дол. США, витрачених країною на Першу світову війну, вдалося відшкодувати за рахунок продажу військових облигацій (рис. 1).

Розглянемо більш детально роль військових облигацій, які раніше випускались під назвою «Оборонні», у фінансуванні військових видатків протягом Другої світової війни. Однією з основних економічних цілей випуску військових облигацій у США протягом цього періоду стали намагання уряду країни вивести частку грошових коштів з обігу та послабити інфляційні процеси.

Особливістю реалізації військових облигацій серед населення було надання можливості їх придбання безпосередньо із заробітної плати, яка ним отримувалась. Щоб охопити людей з найнижчими доходами, казначейство США суттєво спростило купівлю облигацій. Якщо ще під час Першої світової війни облигації продавали по 50 дол. США, то під час Другої світової війни казначейство продавало марки, які можна було використовувати для купівлі облигацій, номіналом від 0,10 дол. США до 5 дол. США. Найбільшу популярність мали облигації серії «Е», які продавалися за 18,75 дол. США з можливістю викупу через десять років за 25 дол. США.

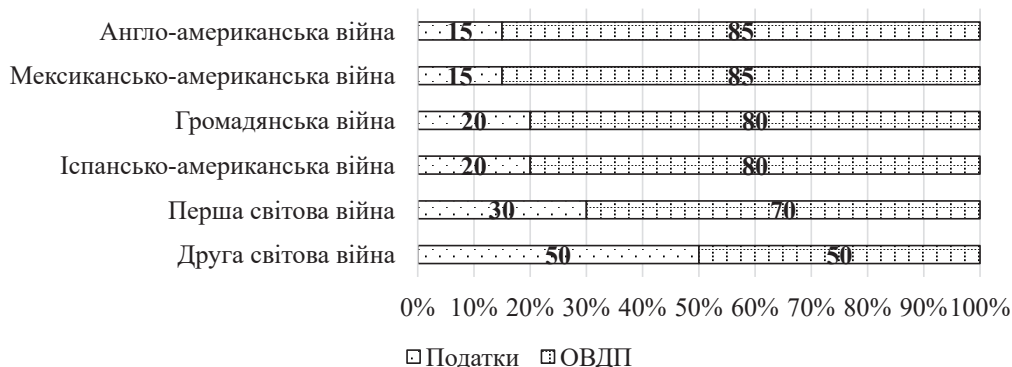


Рис. 1. Структура джерел фінансування військових потреб у США у розрізі війн

Джерело: [1, с. 77]

Поряд із реалізацією військових облігацій серед населення, їх купляли фінансові та комерційні установи, які витратили на придбання військових облігацій 24 млрд дол. США. Реалізація військових облігацій супроводжувалася активною рекламною кампанією медійними персонами, представниками уряду та президента США. Для підвищення ефективності випуску та реалізації облігацій було залучено Військовий фінансовий комітет, функцією якого було забезпечення нагляду за реалізацією військових облігацій, та Раду з військової реклами, яка мала сприяти засадам добровільності придбання цінних паперів. Роботу уряду по популяризації військових облігацій та збиранні коштів полегшив факт придбання більшістю американських сімей радіоприймачів у період між війнами. Обсяг реалізованих протягом війни військових облігацій засвідчив ефективність та успішність агітаційно-пропагандистської кампанії з їх реалізації, унікальність якої полягала у поєднанні державних та приватних форм і способів популяризації. Головними тезами уряду США протягом рекламної кампанії, до якої долучились політичні та медійні персони, найкращі приватні рекламні кампанії, відомі артисти, герої коміксів та ЗМІ були: захист американської свободи, демократичні засади функціонування американського суспільства та захист власних заощаджень.

До завершення випуску військових облігацій у 1946 р. їхня реалізація сягнула суми 186 млрд дол. США серед 85 млн. американських підписників [1, с. 73]. Це був рекорд у купівлі облігацій серед усіх країн під час війни.

Таким чином, військові облігації у США протягом Другої світової війни були позикою фізичних, юридичних осіб для фінансування військових дій, а також ланцюжком, який поєднував «цивільний тил» і військову передову. Реалізація військових облігацій сприяла накопиченню заощаджень для малозабезпечених прошарків населення, а також прогресивному перерозподілу багатства. Це підтверджує випуск та

реалізація облігацій досить малими номіналами, щоб їх могли або придбати за повну ціну, або відтермінувати сплату повної вартості шляхом сплати частинами громадянами із низьким доходом. Військові облігації стали альтернативою для того прошарку суспільства, яке з недовірою ставилося до недержавних фінансових установ, насамперед для людей з низьким або середнім рівнем доходу.

Розглянемо роль військових облігацій у фінансуванні військових потреб в Україні. Після анексії Криму та окупації російськими найманцями частини територій Донецької та Луганської областей у 2014 р. влада України почала випускати військові облігації терміном на 2 роки. Незважаючи на відносно невисоку дохідність (7% річних) весь випуск викупили досить швидко, залучивши на військові потреби 100 млн грн. Здається, саме тоді українці усвідомили істинність давньої фрази: «Хто не хоче годувати власну армію, буде годувати чужу».

Після повномасштабного вторгнення росії на територію України 24 лютого 2022 р. перед урядом постало питання пошуку додаткових джерел фінансування оборони та безпеки країни, тому Міністерство фінансів України прийняло рішення про збільшення обсягів випуску військових облігацій та проведення аукціонів з їх продажу. Кошти від облігацій залучаються у Державний бюджет України та використовуються для безперебійного забезпечення фінансових потреб держави в умовах воєнного стану. Боржником у зобов'язаннях за облігаціями є держава в особі Міністерства фінансів України, яке від її імені відіграє роль гаранта своєчасного погашення та сплати доходу за військовими облігаціями. Обіг військових облігацій в Україні відбувається лише в електронному вигляді. Для фізичних осіб дохід від облігацій не оподатковується, для юридичних осіб оподатковується як пасивний дохід.

З метою залучення більшого кола інвесторів влада значно спростила процес купівлі

військових облигацій. Наразі їх можна придбати в більшості великих банків, таких як УкрГазБанк, Ощадбанк, Райффайзен Банк, ОТП Банк, Сітібанк, Укрексімбанк, ПУМБ, Приватбанк, Сенс Банк, Кредобанк, Банк Південний, Таскомбанк, Монобанк, Кредит Агріколь, Банк Кредит Дніпро та через фінансові компанії: ICU, Універ Капітал, Dragon Capital, БТС Брокер, Кінто, Green Candle, Eavex Capital, Western Investment Group, Bond U. Найбільш популярним каналом залучення приватних інвестицій у військові облигації став застосунок «Дія», відкритий з жовтня 2022-го. Мобільні застосунки дозволяють суттєво прискорити та полегшити процедуру придбання військових облигацій для населення, здійснюючи це за декілька кліків з будь-якої точки планети. Станом на травень 2023 р. українці купили військових облигацій через застосунок «Дія» на суму в понад 1 млрд грн, а також вже отримали 6,6 млн грн виплат [2]. При цьому відкриття рахунку у банку не вимагається: гроші з відсотками держава повертає на картку «єПідтримка».

Факт підвищеного попиту на державні цінні папери підтверджують й інші учасники ринку. У 2022 р. Укргазбанк як посередник продажу ОВДП у «Дії» продав військових ОВДП на 1,5 млрд грн, а за перше півріччя 2023 р. – на 1,8 млрд грн, топобанк за 2022 р. і перше півріччя 2023 р. продав 3,2 млн ОВДП [3, с. 534].

20 червня 2023 р. Міністерство фінансів залучило 31,4 млрд грн від розміщення військових облигацій. Це рекордний аукціон за 2023 р., основною причиною якого є погашення старих облигацій, власники яких переінвестували кошти у нові папери Мінфіну. Інвестори оновили запаси погашених цінних паперів новими облигаціями, оскільки погашені цінні папери мали купонну доходність 11%, а нові, щойно випущені військові облигації – 18,5–19,75% річних [3, с. 534]. Одним з головних факторів, що впливають на доходність ринку державних облигацій, є рівень дефіциту держбюджету. Це пов'язано з тим, що зі зростанням дефіциту

держбюджету також збільшується відсоткова ставка доходності облигацій [4].

Частка коштів, одержаних від реалізації військових облигацій, у фінансуванні військових потреб протягом двох років війни в Україні подана на рис. 2.

У 2023 р. видатки на оборону та безпеку зросли до 2672234 млн грн та збільшилися порівняно із 2022 р. на 68,5%. Більшу частку у фінансуванні видатків у 2022 р. займали податкові надходження (58,97%). За рахунок ОВДП було профінансовано 41,03% видатків, причому більша частина коштів надійшла від НБУ, який протягом 2022 р. здійснив емісію гривні на суму 400000 млн грн та на цю ж суму поетапно викупив військові облигації, випущені Міністерством фінансів. Такий підхід дав змогу мінімізувати ризики розбалансування інфляційних очікувань, високої інфляції та порушення макрофінансової стабільності. Також це сприяло швидшому поверненню функціонування економіки й фінансових ринків до ринкових засад, а також не створювало загрози процесу євроінтеграції України та співпраці з міжнародними партнерами. У 2022 р. найбільшим власником військових облигацій був НБУ (49,98%), банки мали у власності 37,83% облигацій, юридичні особи – 5,2%, фізичні особи – 2,35%, нерезиденти – 4,58%, територіальні громади – 0,05% [7, с. 56]. У 2023 р. НБУ не використовував «друкарський верстат», чим пояснюється зменшення суми коштів, одержаних від реалізації військових облигацій з 650771 млн грн у 2022 р. до 566116 млн грн. Хоча варто відмітити збільшення обсягів розміщення військових облигацій серед юридичних та фізичних осіб: із 250771 млн грн у 2022 р. до 566116 млн грн у 2023 р. (на 125%). Враховуючи зростання видатків на оборону, зменшення надходжень від ОВДП, та, незважаючи на зростання податкових надходжень на 28,7%, для фінансування військових потреб у 2023 р. використовувались і неподаткові надходження, частка яких становила 33,7%.

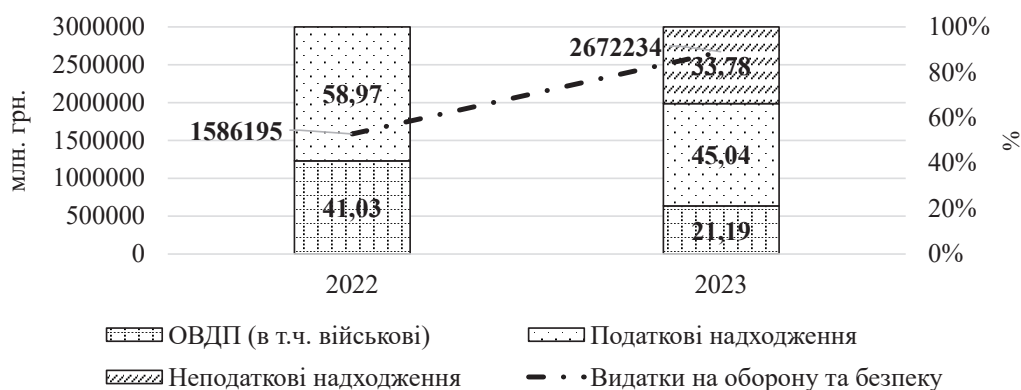


Рис. 2. Джерела фінансування витрат на військові потреби в Україні у 2022–2023 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі [2; 3; 4]

**Спільні та відмінні риси військових облігацій
як джерела фінансування військових потреб у США та Україні**

Ознака порівняння	США	Україна
Мета випуску облігацій	фінансування військових потреб	
Мотиви інвесторів	1. демонстрація високого рівня патріотизму та фінансовий внесок у перемогу країни; 2. спосіб збереження та примноження заощаджень населення	
Ціна реалізації	реалізація облігацій за ціною нижчою за номінальну та отримання повної вартості цінного паперу після закінчення терміну обігу	
Розміщення облігацій на фондовому ринку	купівля первинними дилерами військових облігацій на аукціонах у великих обсягах та здійснення їх продажу своїм клієнтам на вторинному ринку	
Валюта розміщення облігацій	долар США	українська гривня, долар США, Євро
Номінальна вартість облігацій	від 0,1 дол. США до 10 тис. дол. США.	1000 грошових одиниць тієї валюти, в якій номінований цінний папір
Види інвесторів	юридичні та фізичні особи	НБУ, юридичні особи, фізичні особи, нерезиденти, територіальні громади
Термін погашення облігацій	до 10 років	від 1 місяця до 5 років
Дохідність облігацій	від 2,9% до 4,25%	9,5-19,75% у гривнях, 3,5-4,5% у доларах США, 2,5-3% у Євро
Періодичність розміщення облігацій на первинному ринку	по мірі необхідності	на щотижневих (щовівторка) аукціонах
Державні органи, відповідальні за розміщення та популяризацію облігацій	Казначейство США, Військовий фінансовий комітет, Рада з військової реклами	Кабінет Міністрів України, Міністерство фінансів України, Національний банк України, Міністерство цифрової трансформації України

Джерело: складено авторами на основі [1; 4; 5; 8; 9]

Отже, ефективність реалізації військових облігацій у США та в Україні залежить в першу чергу від рівня патріотизму населення, його довіри до уряду, віри у перемогу та військових успіхів на полі бою. Спільні та відмінні риси у використанні військових облігацій для фінансування військових потреб подано у табл. 1.

Однією із головних відмінностей у фінансуванні військових видатків у період війни у США та Україні є участь НБУ у викупі ОВДП, що було зумовлено зростанням видатків на оборону та обмеженням, яке поставили міжнародні партнери України – використанням отриманих коштів виключно на фінансування соціальних потреб. В принципі, для України такі дії НБУ є також одним із нововведень у правовому регулюванні облігацій внутрішньої позики. Так, до закінчення воєнного стану в Україні НБУ може надавати кредити державі шляхом придбання військових облігацій [10, с. 159].

Висновки. Аналіз економічних способів забезпечення війн показав, що основними джерелами їх фінансового забезпечення є податкові та неподаткові надходження, надходження від розміщення військових облігацій.

Протягом Першої та Другої світових воєн у США встановлено тенденцію до зменшення частки військових позик серед джерел

фінансового забезпечення військових видатків та зміщення фокусу на податкові надходження. Військові потреби США протягом Другої світової війни забезпечувались за рахунок реалізації військових облігацій (50%) та податкових надходжень (50%), наслідуючи модель забезпечення, апробовану США протягом Першої світової війни (70%/30%).

Повномасштабне вторгнення росії в Україну змусило Міністерство фінансів України повернутися до такого джерела залучення коштів, як військові облігації, практику застосування якого вперше було апробовано в Україні у 2014 р. За рахунок випуску військових облігацій в Україні фінансувалось 41,03% та 21,19% витрат на оборону та безпеку у 2022–2023 рр. відповідно.

Загалом застосування практики випуску військових облігацій у США та Україні показує, що це є доволі успішний інструмент фінансування військових потреб. Випуск військових облігацій забезпечує країнам можливість залучати фінансові ресурси на довгострокову перспективу, що дозволяє планувати та фінансувати стратегічні військові проекти, придбання зброї та іншого військового обладнання. Це особливо важливо в умовах загострення геополітичної ситуації та потреби в посиленні обороноздатності країни.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Лойшин А. Особливості джерел економічного забезпечення військових потреб протягом Другої світової війни у Сполучених Штатах Америки. *Social Development and Security*. 2022. Vol. 12 (5). P. 64–83.
2. Донецьк обійшов Ялту: в які військові облигації українці готові вкладати мільярди. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/ukrajinci-pridbali-v-diji-viyskovi-obligaciji-na-ponad-1-mlrd-griven-12275787.html>
3. Яворський К.А., Корицька О.І. Забезпечення економічної безпеки України за допомогою військових облигацій. *Глобальна безпека та асиметричність світового господарства в умовах нестабільного розвитку економічних систем* : матеріали Науково-практичної інтернет-конференції (м. Кропивницький, 8 грудня 2023 р.). Кропивницький : ЦНТУ, 2023. С. 532–536.
4. Богрінювцева Л., Ключка О. Особливості розвитку ринку державних боргових цінних паперів України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-14>
5. Джерела фінансування державного бюджету в період війни. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F_30_12_22.pdf
6. Джерела фінансування загального фонду державного бюджету у 2023 році. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Carpates%20-%20Financing_ua_v29122023.pdf
7. Доходи та видатки державного бюджету України у 2022–2023 рр. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget>
8. Мединська Т.В., Бондарюк І.Л. Облігації внутрішньої державної позики як інструмент інвестування в економіку України в умовах війни. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2023. № 72. С. 48–59.
9. Белінська Я., Коляда О. Розвиток фінансового інвестування на ринку капіталів України в умовах війни. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 1(46). С. 15–20.
10. Овчаренко А.С. Щодо окремих особливостей бюджетної політики у період воєнного стану в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. № 3. С. 156–170.

REFERENCES:

1. Loishyn A. (2022) Osoblyvosti dzherel ekonomichnoho zabezpechennia viiskovykh potreb protiahom druhoi svitovoi viiny u Spoluchenykh Shtatakh Ameryky [Peculiarities of the sources of economic support for military needs during the Second World War in the United States of America]. *Social Development and Security*, vol. 12 (5), pp. 64–83.
2. Donetsk obiishov Yaltu: v yaki viiskovi oblihatsii ukraintsi hotovi vkladaty miliardy [Donetsk outperforms Yalta: what kind of military bonds Ukrainians are ready to invest billions in]. Available at: <https://www.unian.ua/economics/finance/ukrajinci-pridbali-v-diji-viyskovi-obligaciji-na-ponad-1-mlrd-griven-12275787.html>
3. Yavorskyi K.A., Korytska O.I. (2023) Zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy za dopomohoiu viiskovykh oblihatsii [Ensuring Ukraine's economic security through military bonds]. *Global Security and Asymmetry of the World Economy in the Context of Unstable Development of Economic Systems: Materials of the Scientific and Practical Internet Conference* (Kropyvnytskyi, December 8, 2023). Kropyvnytskyi: CNTU, pp. 532–536.
4. Bohrinovtseva L., Kliuchka O. (2023) Osoblyvosti rozvytku rynku derzhavnykh borhovykh tsinnykh paperiv Ukrainy [Peculiarities of the development of the Ukrainian government debt securities market]. *Economy and society*, no. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-14>
5. Dzherela finansuvannia derzhavnoho biudzhetu v period viiny [Sources of financing the state budget during the war]. Available at: https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F_30_12_22.pdf
6. Dzherela finansuvannia zahalnoho fondu derzhavnoho biudzhetu u 2023 rotsi [Sources of financing of the general fund of the state budget in 2023]. Available at: https://mof.gov.ua/storage/files/Carpates%20-%20Financing_ua_v29122023.pdf
7. Dokhody ta vydatky derzhavnoho biudzhetu Ukrainy u 2022–2023 rr. [Revenues and Expenditures of the State Budget of Ukraine in 2022–2023]. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget>
8. Medynska T.V., Bondariuk I.L. (2023) Oblihatsii vnutrishnoi derzhavnoi pozyky yak instrument investuvannia v ekonomiku Ukrainy v umovakh viiny [Domestic government bonds as a tool for investing in the Ukrainian economy in times of war]. *Bulletin of LTEU. Economic Sciences*, no. 72, pp. 48–59.
9. Belinska Ya., Koliada O. (2023). Rozvytok finansovoho investuvannia na rynku kapitaliv Ukrainy v umovakh viiny [Development of a financial investment in the capital market of Ukraine during the war]. *Sustainable development of the economy*, no. 1(46), pp. 15–20.
10. Ovcharenko A.S. (2023). Shchodo okremykh osoblyvostei biudzhetnoi polityky u period voiennoho stanu v Ukraini [On some peculiarities of budget policy during the period of martial law in Ukraine]. *Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law*, no. 3, pp. 156–170.

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 338.486.3(477)(045)

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.42-8>

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

FEATURES OF THE FORMATION OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF TOURIST ENTERPRISES OF UKRAINE

Антонюк К.Г.

доктор філософії,
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,
Вінницький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету

Antoniuk Kateryna

Vinnitsia Institute of Trade and Economics of
State University of Trade and Economics

Стаття присвячена аналізу та характеристиці особливостей формування антикризового менеджменту туристичних підприємств України, шляхом дослідження динаміки кількості одиниць функціонування туристичних агентств та туристичних операторів. На основі аналізу цієї динаміки сформовано негативні чинники впливу, а також фактори кризових явищ, які на них впливають та згруповано їх за видами. Виявлені фактори потребують антикризового управління та побудови антикризової стратегії. Таким чином, становлено цикли антикризового управління та виявлено їх взаємозв'язок, завдяки чому сформовано поетапність формування антикризового менеджменту туристичних підприємств, який полягає сформованому алгоритмі конкретних дій, що покликані на розробку антикризового управління та керування непередбачуваними факторами негативної дії.

Ключові слова: антикризовий менеджмент, туристичні підприємства, фактори впливу, кризові явища, управління середовищем.

The article is devoted to the analysis and characteristics of the features of the formation of anti-crisis management of tourist enterprises of Ukraine, by studying the dynamics of the number of operating units of travel agencies and travel operators. On the basis of the analysis of these dynamics, negative factors of influence were formed, as well as factors of crisis phenomena, which affect them, and they were grouped by types. It has been established that the factors that form the investment attractiveness of a tourist enterprise at low indicators and at critical values have a negative impact, and with a combination of previously identified factors of crisis phenomena, they also turn into crisis factors of influence and provoke crisis situations, as they can be their source. The identified factors require anti-crisis management and the construction of an anti-crisis strategy. Thus, the cycles of anti-crisis management are established: pre-crisis management of a tourist enterprise, management of an enterprise in crisis conditions, management of an enterprise in conditions of exit from a crisis state. Their interrelationship was revealed, thanks to which the phasing of the formation of anti-crisis management of tourist enterprises was determined, which consists in the implementation of the following sequential actions: the occurrence of crisis situations in the internal or external environment of the tourist enterprise, identification of the source of the crisis, its assessment and analysis regarding the controllability of the impact on the tourist enterprise, assessment with the help of PEST analysis of the most significant factors affecting the tourist enterprise and the intensity of their negative effect, development of a plan to eliminate the negative effect of factors, transformation and adaptation to the conditions of the tourist market and existing challenges, building a strategy of adaptation to the crisis and anti-crisis management of the exit of the tourist enterprise from a crisis state, control over the process of implementing anti-crisis management of the tourist enterprise, as well as the formation of measures to prevent similar crisis situations in the future.

Keywords: anti-crisis management, tourist enterprises, influencing factors, crisis phenomena, environmental management.

Постановка проблеми. Аналізуючи динаміку економічних показників галузі туризму за останні роки, очевидним висновком є вплив різних чинників, викликаних кризовими явищами: пандемією та повномасштабним вторгненням росії. Сфера послуг є чутливою до згаданих факторів. Свідченнями цього є зменшення кількості туристичних підприємств, зниження показників туристичних потоків, зміною географії подорожей, проте, галузь поступово адаптується та шукає нові шляхи для розвитку та стабілізації, намагаючись сформувати антикризову стратегію управління. Саме тому аналіз особливостей формування антикризового менеджменту туристичних підприємств України є важливим та необхідним питанням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням аспектів антикризового менеджменту в туризмі присвячено багато праць науковців. Зокрема, Маркіна І.А. та Маховка В.М. в своїй праці «Антикризове управління підприємствами туристичної галузі України» [1] розглядають основні напрями підвищення конкурентоспроможності туристичної діяльності та пропонують заходи антикризового управління туристичними підприємствами й організаціями. Ярмола К.М. у статті «Антикризове управління в туризмі» [2] досліджено особливостей функціонування туристичного ринку в умовах постійно виникаючих ризиків та визначенню шляхів їх подолання. Боровиков О.В. та Рудич Л.В. у праці «Антикризовий менеджмент галузі туристичних послуг України» [3] аналізують системи статистичних показників розвитку туризму в Україні та пропонують антикризові заходи для попередження виникнення кризи в туристичній галузі, а Квасній Л.Г., Щербан О.Я. («Чинники антикризового управління підприємств туристичної індустрії») [4] дослідили механізм управління кризовими ситуаціями на підприємствах туристичної індустрії. Проте, фактори кризових явищ у туристичній сфері є непередбачуваними, динамічними та потребують розробки нових способів управління ними, контролю та аналізу, особливо, враховуючи виклики для всієї економіки, в т.ч. й туризму, викликаних війною в Україні.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Враховуючи постійно нестабільне економічне середовище діяльності підприємств туристичної сфери, що зумовлено пандемією, війною, дослідження антикризового менеджменту сфери послуг та туризму є необхідним та актуальним. Проте, аналізуючи вплив кризових явищ на туристичну галузь в умовах сьогодення, дослідження особливостей формування антикризового менеджменту туристичних підприємств потребують аналізу, характеристик та доповнення.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження та характеристика особливостей формування антикризового менеджменту туристичних

підприємств України в умовах нестабільності зовнішнього середовища та існуючих викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Повномасштабне російське вторгнення негативно вплинуло на всі сектори української економіки. Чи не найбільше постраждали туристичний й готельний бізнес. Останній в перші місяці війни взагалі обвалився майже на 90%. Евакуація великої кількості біженців, економічні труднощі та складні емоційні умови суттєво скоротили подорожі українців. Через безпекову ситуацію значно знизилась і кількість іноземців, які відвідують Україну. До повномасштабного вторгнення в Україну приїжджали у середньому 14 000 000 іноземців на рік, лідерами за кількістю туристів були: Київ – 2 500 000 гостей, друга сходинка Львів – 1 800 000 туристів та Одеса – 1 000 000 відвідувачів [5].

Підтвердженнями кризової ситуації у сфері подорожей можуть слугувати розрахунки динаміки основних показників діяльності туристичних агентств, які показали зменшення у 2022 році загальної кількості суб'єктів господарювання на 1383 одиниці або 17,0% у порівнянні із 2018 роком. При цьому кількість підприємств скоротилася на 49,0% (на 962 одиниці), фізичних осіб-підприємців – на 6,8% (на 421 одиниці). Розглядаючи суб'єкти господарювання за розміром, у відсотковому відношенні кількість суб'єктів середнього підприємництва зменшилась на 50,0% (на 1 одиницю), малого підприємництва – на 17,0% (на 1382 одиниці) (рис. 1, рис. 2) [5].

Розрахунки динаміки основних показників діяльності туристичних операторів показали зменшення у 2022 році загальної кількості суб'єктів господарювання на 502 одиниці або 41,2% у порівнянні із 2018 роком. При цьому кількість підприємств скоротилася на 44,0% (на 495 одиниць), фізичних осіб-підприємців – на 7,5% (на 7 одиниць). Розглядаючи суб'єкти господарювання за розміром, у відсотковому відношенні кількість суб'єктів середнього підприємництва зменшилась на 30,8% (на 4 одиниці), малого підприємництва – на 41,3% (на 498 одиниць) (рис. 3, рис. 4) [5].

Такі показники є свідченням кризової ситуації на ринку подорожей, що зумовлює важливість розробки ефективного антикризового менеджменту туристичних підприємств. Для туристичної галузі можемо виділити такі негативні чинники (фактори кризових процесів) повномасштабного вторгнення:

– значна інфляція грошової одиниці держави, що вплинуло на доходи українських громадян, тобто дохід громадян зменшився або залишився на тому ж рівні, що й був до початку вторгнення, а витрати значною мірою зросли;

– у зв'язку із введенням воєнного стану на всій території України військовозобов'язаним громадянам заборонено покидати територію нашої держави, що негативно вплинуло на виїзний туризм;

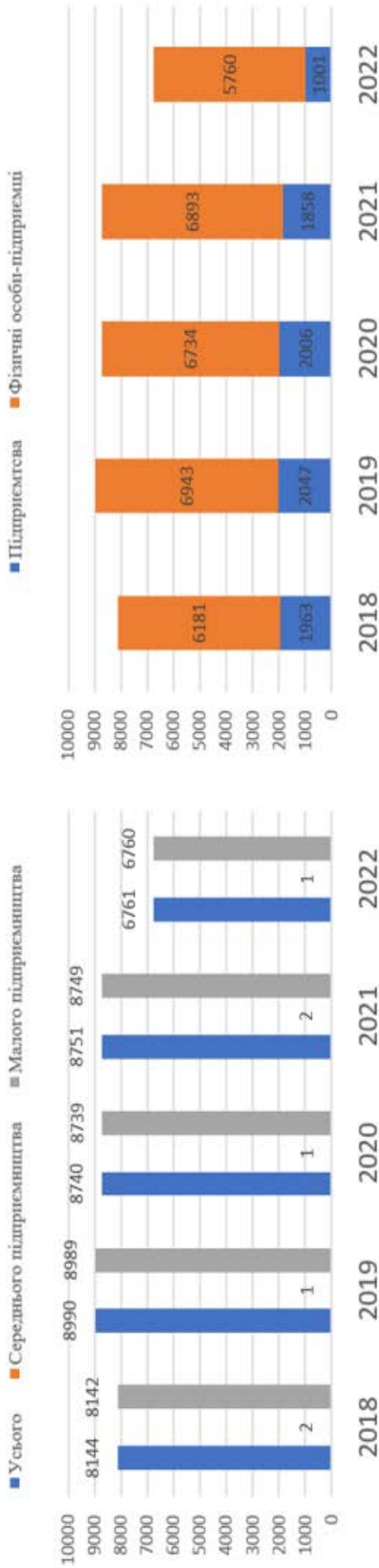


Рис. 1. Кількість суб'єктів господарювання, одиниць
Джерело: [5]

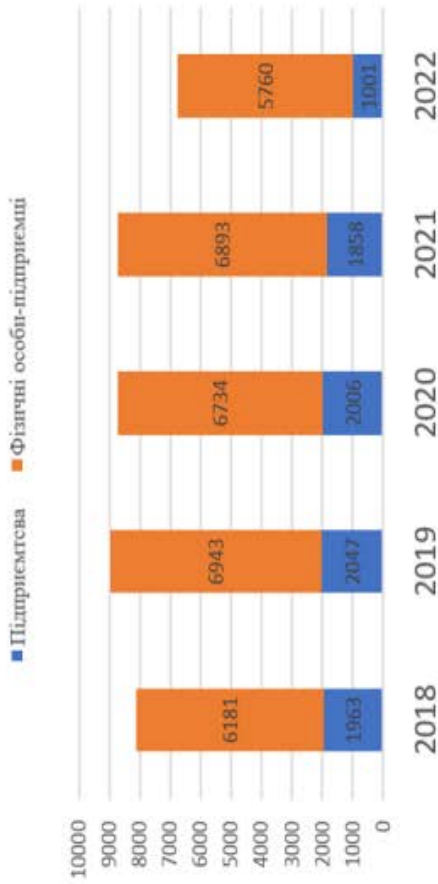


Рис. 2. Кількість підприємств та фізичних осіб-підприємців,
одиниць
Джерело: [5]

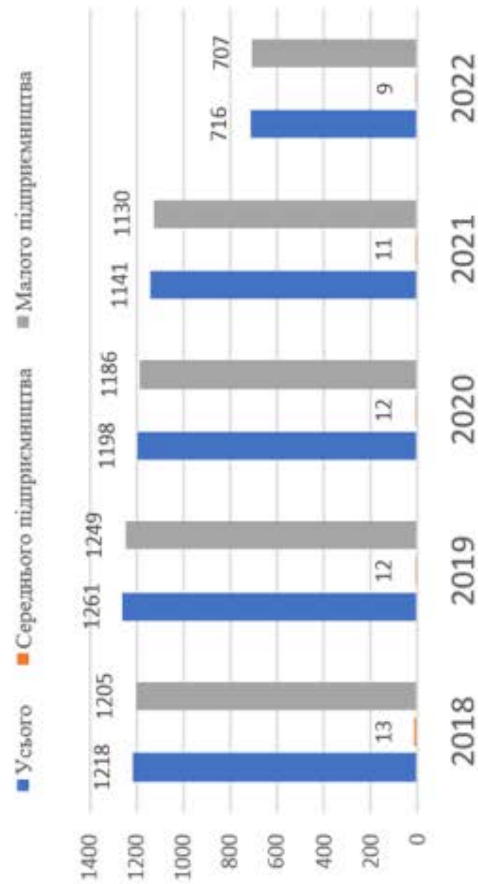


Рис. 3. Кількість суб'єктів господарювання, одиниць
Джерело: [5]

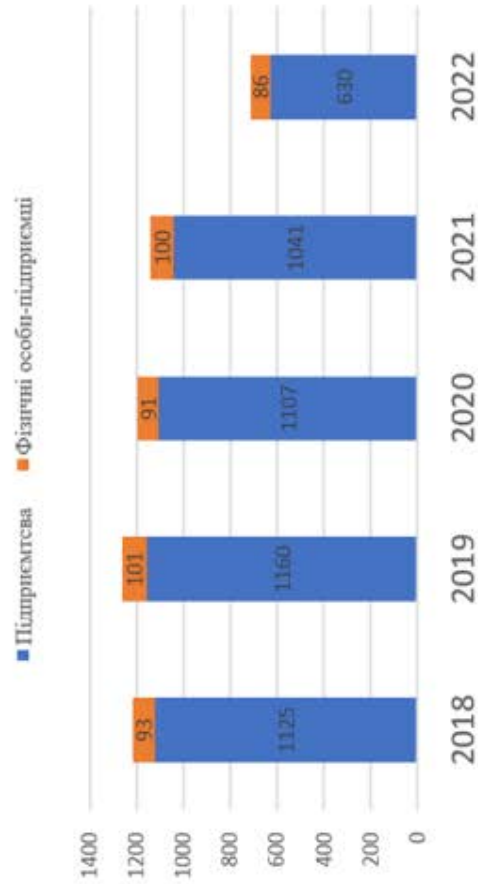


Рис. 4. Кількість підприємств та фізичних осіб-підприємців,
одиниць
Джерело: [5]

– безпекова проблема в'їзного туризму зараз знаходиться на паузі, адже наразі Україну відвідують іноземці переважно з дипломатичними робочими візитами, журналісти іноземних ЗМІ та волонтери, яким не байдужа доля України. На території України на сьогодні, на жаль, відсутні гарантії безпечного перебування іноземним туристам;

– кадрові проблеми у туристичній галузі спричинив міграційний процес населення, внаслідок чого ми отримали зменшення кількості кваліфікованих кадрів у всій сферах господарської діяльності;

– зруйнована рекреаційна інфраструктура [6, с. 178].

Аналізуючи падіння туристичних показників під впливом воєнних подій, можна з впевненістю сказати, що сукупність усіх викликів, які переживає туристична галузь є факторами кризової ситуації, тому необхідним для сфери послуг є формування ефективного антикризового менеджменту туристичних підприємств. Сукупність факторів кризових явищ підприємств туризму України слід розглядати з позиції їх генезису – внутрішні, тобто кризові ситуації, фактори, аспекти «всередині» туристичного підприємства та зовнішні – ті, які формуються у зовнішньому середовищі і які є важкопрогнозованими, фактично, форс-мажорними (рис. 5).

Аналізуючи фактори, що провокують або ж є джерелом настання кризових явищ, варто також згадати ті фактори, які формують інвестиційну привабливість туристичної галузі України, а саме науковець Малюта К.Г., зазначає такі з них: рівень соціально-економічного розвитку, рівень розвитку туристичної сфери, забезпеченість туристичною інфраструктурою, забезпеченість туристичними ресурсами, інвестиційна діяльність країни, державно-правове регулювання туристичної індустрії [7, с. 171].

Управління вищезгаданими (рис. 5) факторами потребує формування антикризових програм менеджменту туристичних підприємств, які є доцільними до застосування не лише в умовах кризи, яка настала, але й для формування превентивних заходів з попередження кризових ситуацій в майбутньому або ж ефективного управління в умовах невизначеності, а також формування антикризових сценаріїв виходу з кризи. Усі згадані види антикризового управління є взаємопов'язаними та циклічними (рис. 6).

Згадані фактори, які можуть характеризуватися низькими показниками або ж мати негативну тенденцію, при сукупності зовнішніх викликів, зокрема, викликаних війною, можуть стати джерелом формування загальнодержавних кризових ситуацій у галузі туризму.



Рис. 5. Види факторів кризових явищ підприємств туризму України в умовах сьогодення

Джерело: сформовано автором



Рис. 6. Циклічність антикризового управління підприємствами туристичної галузі

Джерело: сформовано автором

Рішення виводу з кризи має бути засноване на системі розумного поєднання доходності і ліквідності, а також поєднувати як ризики, так і надійність. Цей підхід впливатиме на те, як виглядатиме потенціал компанії в майбутньому. Розглядаючи основні функції антикризового управління, що відбивають предмет, і що визначають його результат, можна виділити шість основних пунктів:

- управління компанією в передкризовий період;
- управління в умовах, які припускають наявність кризи;

- управління процесами, що дозволяють вийти з кризи;
- мінімізація нестійких ситуацій;
- приведення досконалих втрат до мінімуму, а також відновлення втрачених можливостей;
- ухвалення необхідних рішень вчасно [8, с. 156].

Антикризовий план для подолання проблем підприємства індустрії гостинності та туризму може складатися із декількох компонентів, які передбачають управлінську координацію. Компонентами антикризового плану можуть бути збереження клієнтських відносин з гостями



Рис. 7. Поетапність формування антикризового менеджменту туристичних підприємств

Джерело: сформовано автором

закладів гостинності, постачальниками та іншими контрагентами [9, с. 31].

Для формування антикризового управління туристичним підприємством потрібна розробка антикризової програми або стратегії розвитку підприємства, адаптації, виходу з кризи, які мають ґрунтуватися на поетапності розробки, де кожен етап має бути досконало вивчений та досліджений, що в подальшому дозволить сформувати ефективну антикризову програму (рис. 7).

Загалом, туризм є важливою галуззю економіки України. Він є джерелом грошових надходжень, а також активно сприяє створенню нових робочих місць. Туристичний та готельний сектори є одними з найдинамічніших галузей господарства України, які попри всі складнощі та виклики, з якими доводиться стикатись українцям, дивовижним чином продовжують розвиватись [5].

Висновки. З початком військових дій 2014 року та пандемії COVID-19 галузь туризму України

навчилася адаптуватися, трансформуватися та працювати в складних умовах, проте початок повномасштабного вторгнення спричинив нові виклики для підприємств сфери послуг, адже невідомість та загроза життю людей стали основними та небезпечними факторами, які спричинили падіння показників галузі. Тому розробка антикризового управління підприємствами туризму та розробка антикризових стратегій є важливими. Визначено, що фактори кризових явищ мають видову класифікацію, а повторюваність криз зумовлює розробку різних видів антикризового управління, які є взаємопов'язаними та циклічними. Розробка антикризового менеджменту базується на поетапності, саме тому автором запропоновано поетапність формування антикризового менеджменту туристичних підприємств, що в подальшому допоможе здійснювати швидке реагування підприємств на кризові ситуації або явища та ефективно розробляти антикризові стратегії.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Маркіна І.А., Маховка В.М. Антикризове управління підприємствами туристичної галузі України : монографія. Полтава : Гаража М.М., 2016. 151 с.
2. Ярмола К.М. Антикризове управління в туризмі. *Бізнес Інформ*. 2022. № 11. С. 169–176.
3. Боровиков О.В., Рудич Л.В. Антикризовий менеджмент галузі туристичних послуг України. *Науковий вісник Полісся*. 2019. № 2 (18). С. 204–209.
4. Квасній Л.Г., Щербан О.Я. Чинники антикризового управління підприємств туристичної індустрії. *Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»*. 2018. Випуск 15(57). С. 85–90.
5. Як працює готельний та туристичний бізнес в Україні в умовах війни: про стійкість та інновації з Антоном Тараненко. URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/2824/stiikist-ta-innovacii-yak-pracyuje-gotelnii-ta-turisticnii-biznes-v-ukraini-v-umovax-viini> (дата звернення: 05.03.2024).
6. Слизький А.С. Виклики та вплив війни на розвиток та функціонування туристичної галузі в Україні. *Туризм в Україні: виклики та відновлення : матеріали Міжнар. туристичного форуму* (м. Київ, 21-22 березня 2023 р.). Київ : КНЕУ, 2023. С. 177–179.
7. Малюта К.Г. Фактори інвестиційної привабливості туристичної сфери України. *Modern Economics*. 2019. Вип. 13. С. 168–173.
8. Карпеко Н.М. Антикризове управління підприємством в сфері туризму. *Глобальна безпека та асиметричність світового господарства в умовах нестабільного розвитку економічних систем : матер. Наук.-практ. інтернет-конф.* (м. Кропивницький, 8 грудня 2023 р.). Кропивницький : ЦНТУ, 2023. С. 155–158.
9. Жадан Т.А., Жадан Ю.В., Стригуль Л.С. Особливості формування системи антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності та туризму. *Вісник НТУ «ХПІ». Економічні науки*. 2023. № 6. С. 28–33.

REFERENCES:

1. Markina I.A., Makhovka V.M. (2016) *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvamy turystychnoi haluzi Ukrainy* [Anti-crisis management of enterprises of the tourism industry of Ukraine]. Poltava: Harazha M.M., 151 p.
2. Iarmola K.M. (2022) *Antykrizove upravlinnia v turyzmi* [Crisis Management in Tourism]. *Biznes Inform*, no. 6, pp. 169–176.
3. Borovykov O.V., Rudych L.V. (2019) *Antykrizovyi menedzhment haluzi turystychnykh posluh Ukrainy* [Crisis management of the Ukraine tourist services industry]. *Naukovyi visnyk Polissia*, no. 2 (18), pp. 204–209.
4. Kvasnii L.H., Shcherban O.Ia. (2018) *Chynnyky antykrizovoho upravlinnia pidpriemstv turystychnoi industrii* [Factors of anti-crisis management of enterprises of the travel industry]. *Ekonomichni nauky. Seriya "Oblik i finansy"*, vol. 15(57), pp. 85–90.
5. Iak pratsiuie hotelnyi ta turystychnyi biznes v Ukraini v umovakh viiny: pro stiikist ta innovatsii z Antonom Taranenko [How the hotel and tourism business works in Ukraine in war conditions: about sustainability and innovation with Anton Taranenko]. Available at: <https://visitukraine.today/uk/blog/2824/stiikist-ta-innovacii-yak-pracyuje-gotelnii-ta-turisticnii-biznes-v-ukraini-v-umovax-viini> (accessed March 5, 2024).
6. Slyzkyi A.S. (March 21-22, 2023) *Vyklyky ta vplyv viiny na rozvytok ta funktsionuvannia turystychnoi haluzi v Ukraini* [The challenges and impact of the war on the development and functioning of the tourism industry in Ukraine]. *Turyzm v Ukraini: vyklyky ta vidnovlennia: materialy Mizhnar. turystychnoho forumu*. Kyiv: KNEU, pp. 177–179.

7. Maliuta K.H. (2019) Faktory investytsiinoi pryvablyvosti turystychnoi sfery Ukrainy [Factors of Investment Attractiveness of the Tourist Sector of Ukraine]. *Modern Economics*, vol. 13, pp. 168–173.

8. Karpeko N.M. (December 8, 2023) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v sferi turizmu [Anti-crisis management of the enterprise in the field of tourism]. *Hlobalna bezpeka ta asymetrychnist svitovoho hospodarstva v umovakh nestabilnoho rozvytku ekonomichnykh system: mater. Nauk.-prakt. internet-konf.* Kropyvnytskyi: TsNTU, pp. 155–158.

9. Zhadan T.A., Zhadan Yu.V., Stryhul L.S. (2023) Osoblyvosti formuvannia systemy antykryzovoho upravlinnia na pidpriemstvakh industrii hostynnosti ta turizmu [Features of the formation of the anti-crisis management system at enterprises of the hospitality and tourism industry]. *Visnyk NTU "KhPI". Ekonomichni nauky*, vol. 6, pp. 28–33.

ЗАГАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ РИНКУ РЕКРУТИНГОВИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

GENERAL TRENDS AND PROSPECTIVE DIRECTIONS OF THE DEVELOPMENT OF THE RECRUITMENT SERVICES MARKET OF UKRAINE

Грідін О.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Державний біотехнологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7236-2954>

Hridin Oleksandr

State Biotechnological University

Стаття присвячена дослідженню проблеми забезпечення динамічного розвитку ринку рекрутингових послуг в Україні. Доведена необхідність залучення спеціалізованих рекрутингових агентств, здатних на високопрофесійному рівні виконати увесь необхідний комплекс передбачених процедур у циклі підбору персоналу та забезпечити потрібний підприємству кінцевий результат. Сформульовані ключові переваги від співпраці вітчизняних підприємств з рекрутинговими агентствами. Встановлені найбільш розповсюджені рекрутингові послуги в Україні, надана їх сутнісно-змістова характеристика та окреслені основні переваги і недоліки. Розглянуті базові моделі ціноутворення, що використовуються рекрутинговими агентствами. Встановлені основні етапи процесу рекрутингу та наведені принципи надання рекрутингових послуг. Досліджені основні тренди розвитку ринку рекрутингових послуг в Україні. Визначені ключові напрями підвищення ефективності рекрутингової діяльності. Окреслені суттєві переваги від діджиталізації рекрутингу.

Ключові слова: персонал підприємства, рекрутинг персоналу, рекрутингові агентства, рекрутингові послуги, процес рекрутингу, принципи рекрутингу, діджиталізація рекрутингу, HR-менеджмент.

The article is devoted to the study of the problem of ensuring the development of the recruiting services market in Ukraine. It was noted that the majority of business entities in Ukraine are unable to perform the entire necessary set of prescribed procedures in the cycle of personnel selection, which requires the involvement of specialized recruiting agencies capable of performing personnel selection at a highly professional level and ensuring the desired final result for the enterprise. Formulated advantages of cooperation of domestic enterprises with recruiting agencies. It has been established that the most widespread recruiting services in Ukraine are: Recruitment, Executive Search, Headhunting, Personnel Leasing, Preliminary and Outplacement. An essential and meaningful description of the main recruiting services is provided and their main advantages and disadvantages are outlined. Basic pricing models used by recruiting agencies are considered. It was noted that the cost of personnel recruiting services in Ukraine varies in a very wide price range and depends on a number of aspects. The main stages of the recruiting process are established and the principles of providing recruiting services are given. It is noted that their strict observance is a key factor in ensuring the correct selection of candidates and creating a positive image of the enterprise. The main trends in the development of the recruiting services market in Ukraine have been studied. The key directions for improving the efficiency of recruiting activities have been identified. The essential advantages of digitization of recruiting are outlined. It is noted that in the modern business environment, where competition for talent is an extremely important element of the implementation of a success strategy, the involvement of recruiting agencies becomes a very relevant tool for supporting organizations in ensuring effective HR management. At the same time, the provision of various recruiting services becomes a critical component of the successful selection and retention of talent, and the involvement of recruiting agencies is an extremely important strategic initiative for organizations, which allows for effective personnel management in today's extremely complex conditions.

Keywords: company personnel, personnel recruitment, recruiting agencies, recruiting services, recruiting process, recruiting principles, digitization of recruiting, HR management.

Постановка проблеми. У сучасному світі, що характеризується динамічним техніко-технологічним розвитком та стрімкими змінами у бізнес-середовищі, питання забезпечення розвитку ринку рекрутингових послуг стає вельми актуальним та стратегічно важливим. На ринку праці неухильно посилюється конкурентна боротьба за таланти, тому підприємства і організації усе частіше звертаються до рекрутингових агентств для залучення кваліфікованих кадрів. Зміна підходів до працевлаштування, зокрема під впливом тенденцій у роботі з віддаленими працівниками, робить важливим вивчення новітніх методик та стратегій у рекрутингу. Крім того, розуміння соціокультурних та економічних змін у суспільстві є необхідним для ефективного розвитку рекрутингових послуг, оскільки трансформація цінностей та очікувань працівників впливає на стратегії залучення та утримання талантів. Більше того, оцінка ефективності та якості рекрутингових послуг сприяє підвищенню професіоналізму у цій сфері. Аналіз результативності різних методів пошуку та відбору кандидатів дозволяє удосконалювати стратегії, спрощувати процеси та забезпечувати клієнтам найкращі з можливих кадрові рішення. Відтак, актуальність питання забезпечення розвитку ринку рекрутингових послуг полягає в тому, щоб не лише відповідати на поточні потреби сучасного бізнесу, але й бути готовими до майбутніх викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема забезпечення розвитку ринку рекрутингових послуг знаходиться під пильною увагою багатьох науковців, адже вона безпосередньо стосується не лише ефективності працевлаштування та управління персоналом, але й має глибокі соціально-економічні та культурні виміри, які визначають подальший розвиток бізнес-середовища та суспільства у цілому. Зокрема, вивченню даної проблеми присвячені праці: Бідної Т.О. [8], Варіс І.О. [8], Герасимової В.О. [2], Зленко А.М. [7], Зотової О.М. [9], Ісайкіної О.Д. [7], Копейкіної В.В. [9], Кравчук О.І. [8], Кулакової С.Ю. [9], Мірошніченко Д.А. [7], Печуляка Ю.С. [10], Писаревської Г.І. [11–12], Семєняк Я.С. [13], Чирви В.С. [2] та багатьох інших відомих науковців.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У той же час, окреслене питання вимагає більш детального вивчення проблеми організації ефективного залучення персоналу на високопрофесійному рівні із використанням необхідного інструментарію та технологій, якими володіють спеціалізовані рекрутингові агентства, а також з урахуванням трендів розвитку ринку рекрутингових послуг, зокрема на напрямку діджиталізації.

Постановка завдання. Мета даної статті полягає у визначенні загальних тенденцій та окресленні перспективних напрямів розвитку ринку рекрутингових послуг України і, серед

іншого, передбачає: визначення найбільш розповсюджених проблем підбору персоналу з якими стикаються організації на даний час; обґрунтування доцільності, визначення причин і цілей залучення рекрутингових агентств до процесу відбору персоналу; окреслення основних переваг від співпраці підприємств з рекрутинговими агентствами; дослідження проблеми та порівняння різних моделей ціноутворення, що використовуються рекрутинговими агентствами; встановлення основних етапів процесу рекрутингу; визначення принципів надання рекрутингових послуг; дослідження трендів розвитку ринку рекрутингових послуг в Україні; визначення необхідності та окреслення переваг від діджиталізації рекрутингу.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Внаслідок загальнонаціональних трансформаційних процесів, обумовлених об'єктивними суспільно-політичними та соціально-економічними реаліями, викликаними необхідністю переходу на докорінно іншу модель розвитку, які спричинили ґрунтовну перебудову національної економіки з набуттям Україною незалежності, виникла необхідність у створенні на ринку праці спеціалізованих компаній з надання або певних рекрутингових послуг, або цілого їх спектру [4-6]. Відтак, поява на вітчизняному ринку перших рекрутингових агенцій відбулася вже на початку 90-х років минулого сторіччя, тобто ще на ранньому етапі становлення ринкових відносин в Україні. До початку широкомасштабної війни 2022 року ринок рекрутингових послуг України перебував на стадії помірному розвитку, але ситуація, з очевидних причин, суттєвим чином погіршилася. У той же час не можна стверджувати про цілковитий занепад цього напрямку. Поступово ситуація стабілізується, але говорити про суттєві покращення поки ще зарано. На даний час найбільш розповсюдженими рекрутинговими послугами в Україні є [12, с. 228–229; 13, с. 115]:

– Recruitment (класичний рекрутмент), що передбачає пошук і відбір на вакантні посади, зокрема керівників середньої ланки, фахівців, офісних співробітників тощо;

– Executive Search – це пошук і відбір на посади керівників вищої ланки (топ-менеджерів) та висококваліфікованих фахівців;

– Headhunting (так зване «полювання за головами») – цілеспрямований пошук і відбір висококваліфікованих фахівців, керівників вищої ланки (із дотриманням суворої конфіденційності), «переманювання» конкретного фахівця для компанії-замовника;

– Personnel Leasing – послуги щодо своєрідної «оренди» співробітників для організації на визначений у договорі період та на конкретних умовах, які знаходяться у трудових взаємовідносинах із агенцією, що дозволяє забезпечити бізнес-процес організації необхідними трудовими ресурсами, використовуючи послуги сторонньої компанії;

– Preliminaring – залучення молодих фахівців до професійної діяльності на підприємстві за допомогою організації відповідним чином облаштованих робочих місць для проходження виробничої практики або стажування;

– Outplacement – це процес або послуга, що надається організаціями для підтримки співробітників, які вивільняються внаслідок зменшення штату, реструктуризації або з інших причин, з метою допомоги успішного та якнайшвидшого переходу на нові робочі місця за межами організації.

При цьому, на українському ринку більшість рекрутингових компаній можна віднести до одного з наступних типів [17]: компанії, що спеціалізуються на підборі топ-менеджерів та ексклюзивних фахівців (Executive Search Agencies); компанії, діяльність яких сфокусована на підборі персоналу середньої та нижньої управлінських ланок (Recruiting Agencies); компанії, сконцентровані на пошуку та підборі тимчасового та масового персоналу (Temporary Staffing Agencies); компанії, що мають вузьку спеціалізацію.

Вітчизняний досвід свідчить про те, що, на жаль, значна кількість представлених на ринку суб'єктів господарювання не в змозі самостійно виконати увесь потрібний комплекс передбачених процедур у циклі підбору персоналу на відповідному рівні, оскільки не мають для цього у своєму арсеналі усього необхідного інструментарію та технологій. Їм досить часто у процесі наймання доводиться стикатися з низкою істотних проблем, а саме:

– значними втратами часу та ресурсів на розміщення рекламних оголошень, сортування та оброблення резюме, проведення співбесід тощо, які б могли бути витрачені на вирішення інших стратегічних для підприємства завдань;

– високим ризиком відбору такого кандидата, який не підходить на заміщення вакантної посади з різних професійних або особистісних причин, внаслідок помилок в оцінці або, власне, у самій процедурі відбору;

– невірним розумінням ситуації на ринку праці, вимог до певної посади та, з рештою, втрати потенційних талантів, через відсутність професійного досвіду у сфері рекрутингу;

– проблемою збереження конфіденційності інформації та забезпечення належного захисту персональних даних потенційних співробітників;

– необхідністю утримання або окремих фахівців, або, навіть, цілого штату працівників HR-служби відповідної кваліфікації та професійної підготовки, які мають необхідні компетентності, що потребують постійного удосконалення, для здійснення ґрунтовного аналізу резюме, проведення співбесід, переговорів, оцінки працівників тощо.

Уникнути зазначених проблем у процесі відбору персоналу дозволяють спеціалізовані рекрутингові агентства, що здатні виконати цю

функцію на високопрофесійному рівні і забезпечити потрібний підприємству результат. Отже, залучення рекрутингових агентств є виправданим у випадках, коли:

– на підприємстві з певних причин (маленький розмір підприємства, фінансові обмеження, немає постійних рекрутингових потреб тощо) відсутній відділ кадрів (кадрова служба) або фахівець з підбору персоналу;

– підприємству потрібен фахівець високої кваліфікації, вузької спеціалізації або з великим досвідом роботи в певній сфері, який є рідкісним на ринку праці, відповідно, власними силами знайти такого фахівця підприємству вкрай важко;

– підприємство шукає нового працівника для заміщення важливої посади і бажає уникнути публічного оголошення вакансії, прагнучи зберегти конфіденційність;

– підприємство шукає кандидатів на відповідальні керівні посади, від яких значною мірою залежить успіх підприємства;

– підприємству потрібен спеціаліст на певний обмежений термін для реалізації конкретного проєкту або виконання певної роботи;

– підприємство має потребу в одномоментному заповненні великої кількості вакансій, що передбачає швидке та ефективно оброблення значної чисельності заявок;

– підприємству необхідно заповнити вакансію у стислі терміни тощо.

Отже, як вже зазначалося вище, враховуючи різноманітні причини й цілі звернень підприємств до рекрутингових агентств, послуги, які вони можуть надавати, суттєвим чином різняться. Зокрема в Україні окрім класичного Recruitment агентства пропонують Mass Recruitment, Executive Search, Headhunting, Outstaffing, Personnel Leasing тощо. Розглянемо детальніше сутність деяких з них, їх основні переваги та недоліки [2; 7; 9].

Mass Recruitment (масовий відбір персоналу) – це процес одночасного відбору великої кількості кандидатів для заповнення численних вакансій у певному підприємстві. Це може стосуватися ситуацій, коли підприємство швидко зростає, впроваджує новий проєкт, або виникає потреба в одночасному залученні великої кількості працівників, наприклад, у сфері обслуговування, виробництва, будівельній сфері чи інших галузях економіки, де потрібна численна робоча сила. Обв'язки таких працівників не є якимось унікальними чи специфічними, а, вельми часто, навпаки є стандартизованими. До основних переваг можна віднести те, що масовий рекрутинг дозволяє швидко заповнити багато вакансій і забезпечити потрібний обсяг робочої сили; одноразовий відбір великої кількості працівників здатен суттєво заощадити час, порівняно з проведенням інтерв'ю для кожного кандидата окремо; даний підхід легко масштабується відповідно до потреб підприємства

в нових працівниках тощо. Недоліки масового рекрутингу персоналу полягають у наступному: внаслідок великого обсягу роботи важко відділити кращих кандидатів з решти; через поспіх, викликаний обмеженими термінами відбору, рекрутингова компанія ризикує не врахувати окремі важливі процедурні аспекти, що може призвести до залучення працівників з невідповідними посаді характеристиками; масовий рекрутинг може створити значний тиск на внутрішні відділи підприємства та негативно вплинути на їхню ефективність; кандидати на заміщення вакансій можуть відчувати відсутність індивідуального підходу та втрату особистого контакту у процесі відбору тощо.

Executive Search (прямий пошук персоналу) – це спеціалізований вид рекрутингу, спрямований на пошук та залучення висококваліфікованих керівників (топ-менеджерів) або виконавчих кадрів для керівних посад у підприємствах. Він часто використовується для заповнення ключових посад для підприємства, де надважливою є не лише професійна підготовка, а й лідерські якості та стратегічне мислення. Основними перевагами Executive Search є: можливість здійснення професійної експертизи, внаслідок того, що компанії, які спеціалізуються на Executive Search, мають глибокі знання ринку праці та можуть забезпечити доступ до висококваліфікованих кандидатів; процес Executive Search дозволяє здійснювати більш точний та індивідуальний відбір кандидатів на ключові посади, враховуючи унікальні потреби організації; компанії, які здійснюють Executive Search, часто розвивають довгострокові відносини з клієнтами та розуміють їхні потреби, враховуючи, зокрема, специфіку сформованої на підприємстві корпоративної культури; компанії мають змогу забезпечити високий рівень конфіденційності під час пошуку та залучення кадрів тощо. До основних недоліків Executive Search можна віднести: порівняно високу вартість, оскільки цей вид рекрутингу вимагає надання специфічних професійних послуг та експертизи; зазвичай, відбір та наймання персоналу потребує більше часу порівняно з іншими видами рекрутингу; не завжди можливо знайти, так би мовити, «ідеального» кандидата, – кандидата, який би відповідав усім встановленим критеріям відбору, внаслідок чого пошук, з високою ймовірністю, може завершитися невдало; фокусування уваги у процесі пошуку кандидатів на певному рівні професійної підготовки чи наявності конкретних компетентностей може обмежувати можливість залучення талановитих кандидатів тощо.

Headhunting («полювання за головами») – це вид рекрутингу, у якому спеціалізовані рекрутери називаються headhunters («мисливці за головами»). Вони активно шукають та залучають висококваліфікованих кандидатів на вакантні місця, які вже працюють на інших посадах, зазвичай у конкуруючих організаціях. Основна

ідея полягає в тому, щоб залучити талановитих фахівців, які вже мають необхідний досвід у відповідних галузях або сферах діяльності, переконавши їх змінити місце роботи. Головне завдання рекрутингового агентства – знайти спосіб зав'язати відносини з таким кандидатом, зрозуміти, чим він незадоволений на нинішньому місці роботи, виявити його можливі мотиви переходу до організації-замовника. Відтак, до переваг цього різновиду рекрутингу належить наступне: можливість залучення талановитих фахівців, які вже успішні та досвідчені у своїй сфері; високий рівень конфіденційності, особливо коли йдеться про залучення персоналу з конкуруючих організацій; здійснення активного пошуку кандидатів та їх супровід тощо. Недоліки полягають у наступному: вартість такого рекрутингу є більшою, оскільки вимагає професійних послуг рекрутерів, що передбачають отримання високих винагород за свою діяльність; не завжди є змога знайти та перекопати потрібного кандидата, що може призвести до невдач у пошуку; процес може займати достатньо багато часу, оскільки він передбачає здійснення активного пошуку і переконання кандидатів; відсутність гарантії успіху, оскільки те, що кандидат може бути успішним на попередньому місці роботи, ще не гарантує, що він адаптується та буде ефективним в новій організації тощо.

Outstaffing – це форма аутсорсингу, за якої відбувається виведення персоналу фірми-замовника з її постійного штату та оформлення трудових взаємовідносин з персоналом через рекрутингове агентство. При цьому персонал працює у фірмі-замовника на своєму робочому місці і підпорядковується їй функціонально, а рекрутинговому агентству, у якому він юридично оформлений, – адміністративно. До основних переваг можна віднести те, що: у підприємства-замовника немає необхідності прямого управління персоналом; фірма-постачальник послуг бере на себе багато адміністративних функцій, таких як оплата праці, ведення обліку та інші аспекти управління персоналом; організації здатні швидко реагувати, оперативно змінюючи обсяги роботи, залучаючи або звільняючи персонал залежно від потреб; підприємство має змогу зосередитися на своїх стратегічних завданнях, перекладаючи функції управління персоналом на фірму-постачальника. Недоліки полягають у тому, що: зберігається високий ризик втрати контролю над процесами та якістю роботи, оскільки фактичний контроль переходить до фірми-постачальника; надмірною є залежність від фірми-постачальника, що може призвести до виникнення загроз, якщо у неї виникають проблеми або вона не відповідає очікуванням; специфічні особливості укладених контрактів із фірмою-постачальником можуть призвести до нестабільності в роботі персоналу тощо.

Personnel Leasing (оренда персоналу) – це форма аутсорсингу, що передбачає надання на

визначений термін і на певних умовах працівників, які юридично оформлені у агентстві, у розпорядження (своєрідну «оренду») фірми-замовника, із зобов'язанням цих працівників, упродовж встановленого терміну «оренди», працювати на фірму-замовника. При цьому укладається договір між компанією-орендарем та орендодавцем персоналу на виконання певного обсягу і виду робіт. Гонорар за договором виплачується компанії-орендодавцю, а та, у свою чергу, проводить розрахунки з оплати праці з працівниками. Працівники при розірванні угоди лізингу залишаються штатними працівниками компанії-орендодавця та можуть перейти на нове місце роботи або бути залучені для виконання нового проєкту. До переваг можна віднести: гнучкість в управлінні персоналом, оскільки орендар може відносно легко адаптувати розмір свого персоналу у залежності від зміни обсягів роботи чи стратегічних завдань; оперативний доступ до широкого кола кваліфікованих працівників, які готові негайно приступити до роботи; агенції-орендодавці беруть на себе адміністративні та юридичні аспекти управління персоналом, включаючи виплату зарплат, ведення обліку тощо; зменшення ризику, пов'язаного з управлінням персоналом тощо. Основними недоліками є наступні: вартість послуг орендодавця може бути вищою, аніж витрати на утримання власного персоналу; клієнт може втратити частину контролю над працівниками, які фактично належать агенції; нестійкість персоналу та відсутність глибокого розуміння бізнесу та його особливостей орендованими працівниками тощо.

Preliminarying – є ключовим методом, що сприяє омолодженню штату працівників підприємства через залучення молодих, талановитих і перспективних випускників в основному закладів вищої освіти (ЗВО), а також студентів старших курсів як на постійну роботу, так і на умовах тимчасового стажування або проходження виробничої практики. Основними перевагами Preliminarying є наступні: розроблені програми виробничої практики та стажування сприяють практичній підготовці молодих фахівців, забезпечуючи отримання ними необхідних навичок, знань та умінь; організації можуть розглядати цей процес як гарну можливість залучення до свого діючого колективу нового, креативного, нестандартного та інноваційного працівника; виробнича практика та стажування дозволяють організаціям усебічно оцінити потенційних співробітників безпосередньо на робочому місці, спостерігаючи за їхніми навичками та здібностями; організації мають змогу зменшити дефіцит кваліфікованого персоналу тощо. Недоліки Preliminarying полягають у наступному: організація і проведення виробничої практики та стажування вимагає витрат часу, а також залучення ресурсів, зокрема й трудових, для організації та навчання молодих фахівців та студентів; не усі стажисти залишаються на роботі після

завершення практики, що може бути критично важливим для підприємства, з огляду на витрачений час та ресурси; конкуруючі організації можуть здійснювати переманювання перспективних молодих фахівців, що здатне ускладнити конкуренцію за таланти тощо.

Outplacement (працевлаштування персоналу, що звільняється) – це послуга, яка надається працівникам, що знаходяться у стані звільнення з підприємства і полягає у сприянні їхньому професійному удосконаленню та пошуку нового місця роботи. Вказана послуга може надаватися як у рамках кадрової політики безпосереднього роботодавця, так і спеціалізованою фірмою. Ця послуга може передбачати: здійснення кар'єрного консультування; допомогу у пошуку роботи; підготовку резюме; тренінги зі співбесіди; надання психологічної підтримки; поради щодо створення та оптимізації персонального профілю працівника у соціальних мережах; надання доступу до різноманітних онлайн-платформ тощо.

Метою Outplacement є мінімізація негативного впливу на співробітників внаслідок втрати ними роботи та підтримка їхнього успішного переходу до нових кар'єрних можливостей. Він сприяє підвищенню впевненості у собі, поліпшенню навичок пошуку роботи та надає вагому підтримку впродовж важкого періоду кар'єрного переходу.

Outplacement має декілька суттєвих переваг, зокрема: допомагає зберегти гарні стосунки зі звільненими співробітниками, що сприяє збереженню високої репутації підприємства серед колишніх та потенційних співробітників, клієнтів, партнерів тощо; надає співробітникам потужну професійну підтримку та необхідні ресурси для ефективного переходу на нове місце роботи, що сприяє зменшенню стресу у період між змінами робочого місця; допомагає зберегти талановитих співробітників, які розглядають перехід на інше місце роботи, оскільки надання підтримки та ресурсів під час переходу спонукає співробітників залишатися в контакт з підприємством та розглядати можливості повернення у майбутньому; допомагає зменшити негативний вплив процесу звільнення на самого співробітника, його колег та робоче оточення, позитивно починаючи на корпоративній культурі, знижуючи ризику виникнення конфліктів серед співробітників що залишилися. У той же час існує низка недоліків Outplacement, а саме: вартість послуг Outplacement можуть бути значними для підприємства, особливо якщо вивільняється велика кількість працівників; результати Outplacement не завжди гарантовані і успішність цієї процедури багато в чому залежить від індивідуальних обставин та зусиль самих працівників; діючі працівники підприємства можуть відчувати дискримінацію, якщо підприємство витрачає значні ресурси на звільнених співробітників, заощаджуючи при цьому на наявному персоналі, що

може викликати невдоволення та породжувати конфлікти в колективі; програма Outplacement може не завжди відповідати індивідуальним потребам конкретного працівника або специфічним умовам ринку праці тощо.

Отже, на підставі вище викладеного, можемо сформулювати основні перевагами від співпраці вітчизняних підприємств з рекрутинговими агентствами [10, с. 72]: високий рівень якості підбору кандидатів, оскільки ним займаються професійні рекрутери – кваліфіковані співробітники, які володіють усіма технологіями процесу відбору і добору кадрів, чітко розуміють ситуацію на ринку праці, знають специфіку сфери діяльності підприємств з якими працюють; суттєва економія часу, адже рекрутингові агентства дозволяють заощадити час організацій та сконцентрувати їх зусилля на основній діяльності; економія ресурсів на підготовку та розміщення вакансій у різноманітних засобах масової інформації; висока ймовірність закриття вакансії у встановлений замовником термін, що залежить від специфіки і рівня складності замовлення; надання багатьма фірмами широкого асортименту послуг у сфері управління персоналом, не обмежуючись лише підбором працівників; дотримання конфіденційності співпраці тощо. У той же час, загальним негативним аспектом залишається висока вартість послуг рекрутингових агентств.

Відзначимо, що вартість послуг з рекрутингу персоналу в Україні коливається у вельми широкому ціновому діапазоні і залежить від низки аспектів, зокрема складності та терміновості замовлення (рідкості та унікальності вакансії), кількості вакансій, що потребують заповнення, від іміджу роботодавця, його привабливості на ринку праці, від конкретного регіону та цінової політики самого рекрутингового агентства і може встановлюватись залежно від місячного або річного окладу залученого фахівця або залежати від складності категорії підбору [10, с. 74].

Отже, в досліджуваній сфері, нарізі, існує декілька моделей ціноутворення, що використовуються рекрутинговими агентствами. Одна з цих моделей передбачає здійснення фіксованої плати за надані послуги. В її рамках організація сплачує певну заздалегідь обумовлену суму за кожну успішно заповнену вакансію рекрутинговим агентством. Це може бути, наприклад, місячний або декілька місячний оклад прийнятого працівника. Відповідно до іншої моделі закриття вакансії передбачає нарахування певної відсоткової комісії від заробітної плати залученого працівника. У даному випадку рекрутингове агентство отримує відсоток від заробітної плати нового співробітника впродовж певного періоду, як правило, в інтервалі від декількох місяців до одного року, тривалість якого буде залежати від розміру окладу та величини відсоткової ставки. Використовуються

також і комбіновані моделі, де вартість послуг розраховується сумарно за фіксованою ставкою та відсотка від заробітної плати [1].

Необхідно зауважити, що з поміж багатьох рекрутингових послуг найдорожчими є послуги Executive Search та Headhunting, вартість яких може сягати позначки до 50 % річного фонду заробітної плати влаштованого фахівця. Оплата, при цьому, здійснюється або після отримання успішного кінцевого результату, тобто 100 % вартості послуг сплачується лише після виходу фахівця на роботу (без передплати), або з передплатою, яка може бути в межах 10-50 % (зазвичай передплата майже завжди передбачається при замовленні послуг Executive Search та Headhunting). Відповідно до етичного кодексу рекрутингові агентства зобов'язується не пропонувати інші вакансії усім працевлаштованим ними співробітникам та не переманювати їх до інших клієнтів упродовж певного терміну, зазвичай усього терміну роботи у компанії-замовника [10, с. 74].

При цьому, рекрутинг персоналу є комплексним процесом, що реалізується у декілька етапів, передбачаючи [9; 11]: 1) збір та аналіз первинної інформації, отриманої від замовника і прийняття рішення щодо можливості надання рекрутингової послуги; 2) аналіз відповідності передбаченого бюджету на виконання замовлення із поточною ситуацією на ринку праці, оцінка термінів пошуку кандидатів та закриття вакансії; 3) розробку профілю вакансії, включаючи необхідні навички, освіту, досвід роботи та інші критерії; 4) укладання договору про співпрацю та заповнення заявки на підбір персоналу; 5) сплату організацією-замовником передплати, якщо це передбачено умовами договору; 6) створення та розміщення оголошень про вакансію, здійснення пошуку резюме на інтернет-платформах, у соціальних мережах, у власній базі даних кандидатів тощо; 7) аналіз представлених кандидатами резюме на відповідність базовим критеріям відбору; 8) проведення первинного телефонного або відео-інтерв'ю (співбесіди) з кандидатами, відбір найкращих, що відповідають вимогам замовника і зацікавлені у вакансії; 9) проведення повторної співбесіди з кандидатами безпосередньо в офісі агентства, здійснення професійного та психологічного їх тестування, оцінювання кандидатів з використанням традиційних та нетрадиційних методів і процедур; 10) підтвердження рекомендацій, наданих кандидатом, а також інформації, що міститься в резюме, документах про освіту, у соціальних мережах тощо, заявленої на співбесідах; 11) направлення кандидатів, якщо вони відповідають очікуванням клієнта, на співбесіду з роботодавцем; 12) направлення того чи іншого кандидата на повторну співбесіду з роботодавцем (за необхідності); 13) ухвалення рішення про прийняття кандидата на роботу, остаточне узгодження умов праці, оплати праці тощо, оформлення відповідних документів; 14) оплата

за надані рекрутингові послуги (усієї суми або тієї частини, що залишилася після здійснення передплати); 15) підготовка нового працівника до роботи (практичне навчання, а також введення в організацію, в команду, в посаду); 16) моніторинг процесу адаптації та підтримка нового працівника; 17) безкоштовне надання заміни під час випробувального терміну у випадках, якщо працівник або був звільнений клієнтом за певних обґрунтованих обставин, або звільнився за власним бажанням; 18) збір та обробка фідбеку від клієнтів, кандидатів, інших зацікавлених сторін, аналіз ринку рекрутингових послуг.

Під час усіх наведених вище етапів, здійснюється періодична оцінка якості процесу рекрутингу, а також розробка заходів щодо їх удосконалення та підвищення ефективності. Відзначимо, що деякі з перелічених етапів процесу рекрутингу можуть бути поєднані або взагалі пропущені, що залежатиме від унікальності конкретної вакансії, терміновості її заповнення та інших аспектів.

Необхідно підкреслити, що надання рекрутингових послуг має здійснюватися із дотриманням наступних принципів, що, здебільшого, є специфічними та характерними саме для цієї сфери, зокрема: чіткого розуміння специфіки індустрії та бізнес-процесів клієнта з метою максимального їх врахування в ході рекрутингу; ефективного використання різноманітних ресурсів та каналів пошуку талантів, зокрема інтернет-платформ, баз даних, соціальних мереж тощо; розробки та застосування чітких та прозорих критеріїв відбору, задля якісного відфільтрування кандидатів на заміщення вакансій і оцінки відповідності їхніх навичок та досвіду з потребами замовника; дотримання суворих стандартів конфіденційності, а також відповідного захисту інформації про клієнта та кандидатів; дотримання етичних норм та уникнення конфлікту інтересів; забезпечення ефективної комунікації та побудови позитивних партнерських взаємовідносин як з кандидатами, так і з клієнтами; регулярної оцінки ефективності своєї рекрутингової стратегії та результатів із метою поліпшення процесів; постійного удосконалення своїх методів та інструментів; швидкого реагування, гнучкості та адаптивності до змін в ринкових умовах з урахуванням потреб клієнтів; забезпечення високої якості рекрутингових послуг, на основі раціонального врахування кожного етапу та аспекту процесу рекрутингу; використання системних підходів до організації та виконання рекрутингових завдань; застосування наукових методів і підходів у процесі відбору та аналізу кандидатів з метою забезпечення об'єктивності, ефективності та точності в їх оцінці та відборі; дотримання відкритості та прозорості комунікаційного процесу між рекрутером, клієнтом та кандидатами, що сприяє побудові довіри та ефективному спілкуванню між усіма сторонами в процесі рекрутингу тощо.

Зауважимо, що суворе дотримання принципів рекрутингу персоналу є ключовим чинником у забезпеченні не лише вірного і прозорого відбору кандидатів, але й створенні позитивного іміджу підприємства. Важливість дотримання принципів рекрутингу виражається у забезпеченні відповідності вимогам організації та конкретних вакансій. Рекрутер має чітко розуміти особливості бізнесу, щоб точно визначити профіль кандидата, який буде якнайкраще відповідати потребам та цілям організації, що допомагає уникнути невідповідностей між очікуваннями роботодавця та характеристиками потенційних працівників. Принципи рекрутингу визначають чесність та прозорість взаємодії між рекрутерами, клієнтами та кандидатами. Конфіденційність у обробці інформації та відкритий обмін нею є основними стовпами успішного рекрутингу. Кандидати, які відчують, що їхні інтереси враховуються та права дотримуються, більш схильні сприймати роботу та організацію як привабливі, що впливає на рівень залученості. Наступний аспект полягає у використанні наукових методів та об'єктивних критеріїв при виборі кандидатів. Відсутність наукового підходу здатне призвести до вибору кандидатів, які можуть не відповідати вимогам роботи або не збігатися з корпоративною культурою організації. Врахування об'єктивних даних дозволяє максимально точно визначити сумісність кандидата та організації, що є критичним для досягнення високої ефективності та уникнення штучних обмежень кар'єрного та професійного росту. Комплексність та системність в рекрутингу забезпечують не лише повноту аналізу, але і відповідність стратегії стадії розвитку організації. Чітке визначення корпоративної культури підприємства та вироблення довгострокових стратегій вимагає уважного відбору персоналу, що відображає цінності та цілі компанії. Таким чином, дотримання принципів рекрутингу не лише оптимізує процес вибору кандидатів, але й слугує основою для успішної реалізації корпоративної стратегії та створення високоєфективного згуртованого колективу.

Відзначимо, що 2023-го року як у сфері HR у цілому, так і в рекрутингу зокрема зберігалися основні тренди минулих років. При цьому, акцент з року в рік усе сильніше зміщується на вирішення наступних проблем [14-16]: підвищення попиту та пришвидшення автоматизації та диджиталізації рекрутингових та HR-процесів (використання штучного інтелекту, machine learning тощо); посилення вимог до рекрутерів, зокрема до необхідності дотримання ними етичних норм; врахування у процесі рекрутування тенденції на зростання популярності віддаленого й гібридного режимів роботи; фокусування уваги на впровадженні принципів DEI (diversity, equity and inclusion – різноманітність, рівність та інклюзивність); зростання рівня використання чат-ботів та віртуальних асистентів в HRM та рекрутингу; збільшення

використання технологій доповненої та віртуальної реальності в програмах навчання та розвитку; розробка та активне використання карт кар'єрного росту; забезпечення індивідуального підходу до кожного кандидата у процесі рекрутингу; активне використання як внутрішнього, так і зовнішнього рекрутингу з метою виявлення прихованих талантів в межах організації і поза нею; демонстрація Employee Experience (позитивного досвіду роботи) на кар'єрних сторінках організації, що є запорукою формування привабливого бренду роботодавця та є однією із його переваг у сучасних умовах жорсткої конкурентної боротьби; використання різноманітних сучасних методів із метою пришвидшення комунікації з кандидатами на заміщення вакансій; застосування таргетованої реклами у соціальних мережах; побудова партнерських взаємовідносин із закладами освіти, онлайн-школами тощо; створення так званих програм-«бумерангів» із наймання колишніх співробітників; збалансування автоматизації процесів залучення персоналу та Human Touch (людського підходу); перевірка кандидатів за допомогою штучного інтелекту тощо.

У той же час, з метою підвищення ефективності рекрутингової діяльності, на наш погляд та на думку багатьох експертів, доцільно [5, с. 99–100; 11, с. 297–298]: максимально точно визначати потреби організації в персоналі і розробляти стратегію рекрутингу, що відповідає цим потребам; комплексно досліджувати та усебічно оцінювати дії конкурентів; здійснювати моніторинг ринку праці для оцінки кандидатів та перспектив найму для підприємства; розробляти проактивний підхід до рекрутингу, працюючи над створенням та наповненням пулу потенційних кандидатів; прогнозувати джерела залучення талановитих спеціалістів для підприємства; використовувати рекрутингові платформи, керуючі системи й інші інструменти для автоматизації та оптимізації процесів відбору; використовувати штучний інтелект, зокрема для аналізу резюме та виявлення найкращих кандидатів; постійно удосконалювати процедуру оцінки кандидатів, у тому числі використовувати онлайн оцінку професійних знань та навичок кандидатів з метою підвищення якості відбору та скорочення витрат; наймати кандидата із урахуванням аналізу усіх його досягнень, а не лише документів про освіту та професійних статусів; приймати рішення про наймання враховуючи повний масив даних; персоніфікувати рекрутинг, орієнтуючи його на підбір конкретних цінних і талановитих спеціалістів; розвивати позитивний імідж організації як привабливого роботодавця через соціальні мережі, корпоративний веб-сайт, інтерв'ю та інші інформаційно-комунікаційні канали; скорочувати терміни відбору, оминаючи зайві етапи та оптимізуючи комунікаційну взаємодію між усіма учасниками рекрутування; сприяти внутрішньому переміщенню працівників та розвитку їхніх навичок; впроваджувати ефективні програми

навчання та розвитку для підтримки кар'єрного росту працівників; проводити регулярний аналіз ефективності та впроваджувати необхідні заходи, спрямовані на удосконалення процесів рекрутингу тощо.

Крім того, варто акцентувати особливу увагу на необхідності діджиталізації рекрутингу, зокрема через запровадження сучасних HRM-систем, а також невідкладній цифровій трансформації процесів, оскільки використання малоефективних, морально застарілих методів вкрай негативно впливає на якість та ефективність діяльності як рекрутингового агентства, так і його клієнта. При цьому, найбільш розповсюдженими на сьогодні digital-технологіями, що використовуються у сфері рекрутингу є наступні: штучний інтелект, чат-боти, гейміфікація, доповнена та віртуальна реальність, віддалений (цифровий, віртуальний) пошук і підбір кандидатів, а також найрізноманітніші мобільні додатки. За рахунок активного використання цих та багатьох інших технологій, процес значно спрощується, а також скорочується загальна тривалість рекрутингу, що позитивно позначається на його результативності та ефективності, внаслідок більш раціонального використання ресурсів як рекрутингового агентства, так і підприємства-замовника [3; 5, с. 99–100; 8, с. 95].

Висновки. Отже, у сучасному підприємницькому середовищі, де конкуренція за таланти є вкрай важливим елементом реалізації стратегії успіху, залучення рекрутингових агентств стає вельми актуальним інструментом для підтримки організації у забезпеченні ефективного HR-менеджменту. Ринок праці в Україні переживає вкрай складні часи внаслідок тривалої широкомасштабної війни, а також технологічних та соціокультурних трансформацій. Розповсюдження віддалених форм роботи, впровадження інноваційних технологій та зростання глобальних ринків праці роблять вибір та приваблення талантів надскладними завданнями для організацій. Рекрутингові агентства, зосереджені на ринковій експертизі та доступні до широкої мережі фахівців, надають організаціям можливість швидко адаптуватися до цих змін та забезпечити найвдаліший відбір кандидатів на заміщення вакансії. Крім того, рекрутингові агентства мають усі необхідні ресурси та знання для надання різноманітних рекрутингових послуг, що включають Executive Search, масовий рекрутинг, Headhunting, Outstaffing, та інші. Це стає ключовим перевагою для організацій, оскільки вони можуть залучати агентства для конкретних завдань та робити це швидко й ефективно, суттєво заощаджуючи власні ресурси. Загалом, надання різноманітних рекрутингових послуг стає критичною складовою успішного приваблення, відбору та утримання талантів, а залучення рекрутингових агентств – важливою стратегічною ініціативою для організацій, що дозволяє забезпечити ефективне управління персоналом у сучасних надскладних умовах.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Вартість послуг рекрутингу персоналу. URL: <https://top20.ua/local-marketing-blog/vartist-poslug-rekrutingu-personalu-414.html> (дата звернення: 11.02.2024).
2. Герасимова В.О., Чирва В.С. Інноваційні методи рекрутингу в сучасних умовах. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*. 2018. Вип. 27(2). С. 82–86. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_27\(2\)_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_27(2)_16)
3. Грідін О.В. Загальні тенденції та характерні аспекти digital-трансформації сфери HR-менеджменту. *Електронне наукове фахове видання «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*. 2023. № 3 (40). С. 10–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-2>
4. Грідін О.В. Ринок праці як фундаментальна основа забезпечення соціально-економічної безпеки держави та її регіонів. *Вісник Одеського національного університету: Економіка*. 2022. Том 27. Випуск 3 (93). С. 101–108. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/3-93-18>
5. Грідін О.В. Ринок рекрутингових послуг в Україні: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*. 2023. Вип. 79. С. 93–101. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.79-13>
6. Грідін О.В. Формування вітчизняної системи управління персоналом у сучасній парадигмі розвитку національної економіки. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 63. С. 117–123. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct63-22>
7. Зленко А.М., Ісайкіна О.Д., Мірошніченко Д.А. Особливості національного рекрутингу. *Економічний вісник університету*. 2018. Вип. 37(1). С. 75–84. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2018_37\(1\)_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2018_37(1)_13)
8. Кравчук О.І., Варіс І.О., Бідна Т.О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6. № 1. С. 92–110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt_2022_6_1_10
9. Кулакова С.Ю., Копейкіна В.В., Зотова О.М. Управління процесом рекрутингу на підприємствах в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_1_24
10. Печуляк Ю.С. Умови співпраці підприємств з рекрутинговими агентствами та послуги, які вони пропонують в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 20. С. 70–74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_20_16
11. Писаревська Г.І. Організація процесу зовнішнього рекрутингу. *Бізнес Інформ*. 2015. № 2. С. 296–301. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_2_49
12. Писаревська Г.І. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 227–232. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_10_43
13. Семеняк Я.С. Особливості розвитку ринку рекрутингових послуг в Україні. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2(3). С. 113–117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Traeiv_2015_3_2_18
14. Тренди HR та рекрутингу 2022: про що попереджають Forbes та Bersin. URL: <https://hurma.work/blog/trendy-hr-ta-rekrutynhu-2022/> (дата звернення: 20.01.2024).
15. Тренди й стратегії рекрутингу 2023. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/тренди-й-стратегії-рекрутингу-2023-talents-tech> (дата звернення: 17.02.2024).
16. HR тренди 2023: Які тренди HR впливатимуть на розвиток бізнесу в цьому році? URL: <https://hurma.work/blog/hr-trendy-2023-yaki-trendy-hr-vplyvatymut-na-rozvytok-biznesu-v-czomu-roczii/> (дата звернення: 17.02.2024).
17. Чи варто співпрацювати з рекрутинговою агенцією? Та як правильно її обрати. URL: <https://dopomoga.org.ua/blog/organizacziya-podboru-personala/kak-vybrat-rekrutynghovoe-agentstvo-stoit-li-sotrudnichat/> (дата звернення: 27.01.2024).

REFERENCES:

1. Vartist poslug rekrutynhu personalu [The cost of personnel recruiting services]. Available at: <https://top20.ua/local-marketing-blog/vartist-poslug-rekrutingu-personalu-414.html> (accessed February 11, 2024).
2. Herasymova V.O., Chyrva V.S. (2018) Innovatsiini metody rekrutynhu v suchasnykh umovakh [Innovative methods of recruiting in modern conditions]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 27(2), pp. 82–86. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_27\(2\)_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_27(2)_16)
3. Hridin O.V. (2023) Zahalni tendentsii ta kharakterni aspekty digital-transformatsii sfery HR-menedzhmentu [General trends and characteristic aspects of digital transformation of the field of HR management]. *Elektronne naukove fakhove vydannia "Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia"*, no. 3 (40), pp. 10–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-2>
4. Hridin O.V. (2022) Rynok pratsi yak fundamentalna osnova zabezpechennia sotsialno-ekonomichnoi bezpeky derzhavy ta yii rehioniv [The labor market as a fundamental basis for ensuring social and economic security of the state and its regions]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu: Ekonomika*, tom 27, vol. 3 (93), pp. 101–108. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/3-93-18>
5. Hridin O.V. (2023) Rynok rekrutynhovykh poslug v Ukraini: suchasni tendentsii ta perspektyvy rozvytku [The market of recruiting services in Ukraine: current trends and prospects for development]. *Naukovyi zhurnal "Prychornomorski ekonomichni studii"*, vol. 79, pp. 93–101. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.79-13>

6. Hridin O.V. (2022) Formuvannia vitchyznianoï systemy upravlinnia personalom u suchasniï paradyhmi rozvytku natsionalnoï ekonomiky [The formation of the domestic system of personnel management in the modern paradigm of the development of the national economy]. *Elektronnyi naukovo-praktychnyi zhurnal "Infrastruktura rynku"*, vol. 63, pp. 117–123. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct63-22>
7. Zlenko A.M., Isaikina O.D., Miroshnichenko D.A. (2018) Osoblyvosti natsionalnoho rekrutynhu [Peculiarities of national recruiting]. *Ekonomichnyi visnyk universytetu*, vol. 37(1), pp. 75–84. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2018_37\(1\)_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2018_37(1)_13)
8. Kravchuk O.I., Varis I.O., Bidna T.O. (2022) Tsyfrovï tekhnolohii rekrutynhu personalu [Digital technologies of personnel recruitment]. *Marketynh i tsyfrovï tekhnolohii*, tom 6, no. 1, pp. 92–110. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt_2022_6_1_10
9. Kulakova S.Iu., Kopeikina V.V., Zotova O.M. (2018) Upravlinnia protsesom rekrutynhu na pidpriemstvakh v suchasnykh umovakh [Management of the recruiting process at enterprises in modern conditions]. *Efektivna ekonomika*, no. 1. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_1_24
10. Pechuliak Yu.S. (2015) Umovy spivpratsi pidpriemstv z rekrutynhovymy ahentstvamy ta posluhy, yaki vony proponuiut v Ukraini [Terms of cooperation of enterprises with recruiting agencies and the services they offer in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 20, pp. 70–74. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_20_16
11. Pysarevska H.I. (2015) Orhanizatsiia protsesu zovnishnoho rekrutynhu [Organization of the external recruiting process]. *Biznes Inform*, no. 2, pp. 296–301. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_2_49
12. Pysarevska H.I. (2013) Rozvytok rynku rekrutynhovykh posluh v Ukraini [Development of the recruiting services market in Ukraine]. *Biznes Inform*, no. 10, pp. 227–232. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_10_43
13. Siemieniak Ya.S. (2015) Osoblyvosti rozvytku rynku rekrutynhovykh posluh v Ukraini [Peculiarities of the development of the recruiting services market in Ukraine]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*, vol. 2(3), pp. 113–117. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2015_3_2_18
14. Trendy HR ta rekrutynhu 2022: pro shcho poperedzhaiut Forbes ta Bersin [HR and recruiting trends 2022: what Forbes and Bersin warn about]. Available at: <https://hurma.work/blog/trendy-hr-ta-rekrutyngu-2022/> (accessed January 20, 2024).
15. Trendy y stratehii rekrutynhu 2023 [Recruiting trends and strategies 2023]. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/тренди-й-стратегії-рекрутингу-2023-talents-tech> (accessed February 17, 2024).
16. HR trendy 2023: Yaki trendy HR vplyvatymut na rozvytok biznesu v tsomu rotsi? [HR trends 2023: What HR trends will affect business development this year?]. Available at: <https://hurma.work/blog/hr-trendy-2023-yaki-trendy-hr-vplyvatymut-na-rozvytok-biznesu-v-czomu-roczii/> (accessed February 17, 2024).
17. Chy varto spivpratsiuvaty z rekrutynhovoïu ahentsiieïu? Ta yak pravylno yii obraty [Should I cooperate with a recruiting agency? But how to choose it correctly]. Available at: <https://dopomoga.org.ua/blog/organizacziya-podbora-personala/kak-vybrat-rekrutingovoe-agentstvo-stoit-li-sotrudnicat/> (accessed January 27, 2024).

КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ВЗАЄМОДІЇ З ТАЛАНТ МЕНЕДЖМЕНТОМ У СИСТЕМІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

CREATIVE MANAGEMENT IN COOPERATION WITH MANAGEMENT TALENT IN THE SYSTEM OF COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

Драган О.І.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки праці та менеджменту,
Національний університет харчових технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7606-2385>

Вашкулат О.М.

здобувачка 4 курсу,
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Національного університету харчових технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4891-8497>

Dragan Olena

National University of Food Technology

Vashkulat Oleksandra

Educational and Scientific Institute of Economics and Management
of the National University of Food Technology

У статті досліджуються нові напрямки у сфері менеджменту – креативний менеджмент і талант менеджмент, їхня взаємодія та вплив на конкурентоспроможність підприємства. Запропоновано підхід до взаємодії талант менеджменту та креативного менеджменту підприємства з обґрунтуванням їхніх процесів. На підставі системного підходу представлена взаємодія талант менеджменту та креативного менеджменту підприємства. Талант менеджмент спрямований на вироощування або розкриття талановитого працівника з нуля (вхід). В свою чергу креативний менеджмент спрямований на об'єднання талановитих працівників у креативні команди для розвитку креативного потенціалу, реалізації цілей, отримання результатів інноваційних досліджень (вихід). Запропоновані напрямки удосконалення креативного менеджменту у взаємодії з талантом менеджментом на підприємстві, які суттєво впливатимуть на розвиток працівників, результати діяльності і створення конкурентних переваг.

Ключові слова: управління талантами, креативний менеджмент, взаємодія, процеси, напрямки удосконалення, талановиті працівники, підприємство, конкурентоспроможність, конкурентні переваги.

New directions in the field of management – creative management and management talent, their cooperation and influence on the competitiveness of the enterprise are investigated in the article. The approach to cooperation of management talent and creative management of the enterprise with the ground of their processes and exposure of general lines is offered. In particular, requirement in a creative leader – top-manager; application of technologies of tutorship, coaching, continuous departmental teaching for professional development; investing in development of workers, their creativity, intellectual and emotional potentials; application of motivation systems and workers stimulations that provide creativity, creative approach, eccentric decision of problem questions, creation of innovations; just evaluation of workers and their end-point of work; creation of comfort antistress terms of work on the basis of forming corporate culture with an accent on skills and creativity. Because of systemic approach the cooperation, influence and addition management talent as a constituent of personel management and creativity management as constituent of innovative management in the system of management of the enterprise is presented. Management talent is sent to professional growing or opening of talented worker from a zero (entrance). In its turn, creative management is sent to the association of talented workers in creative commands for development of

creative potential, realization of aims and ideas, receipt of the results of innovative researches (exit). Management talent, attracting own and external sources, forms a talented top-management with high intellectual potential and experience for providing innovative development of the enterprise, that in its turn, executes basic functions and requirements of creative management is considered. Directions of creative management improvement in co-operating with management talent that substantially will influence on workers development, results of activity and creation of competitive edges in the system of competitiveness of the enterprise.

Keywords: talent management, creative management, interaction, processes, areas of improvement, talented employees, enterprise, competitiveness, competitive advantages.

Постановка проблеми. В умовах економічної конкуренції, стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, каналів зв'язку, хмарних технологій, використання штучного інтелекту успішність і рівень конкурентоспроможності підприємств визначається їх здатністю створювати сприятливі умови для інноваційної діяльності, що пов'язана із розробкою, впровадженням та використанням науково-технічних та технологічних новацій. Важливими чинниками забезпечення інноваційної діяльності підприємства є впровадження науково-технічних розробок, використання продуктивнішої техніки та технологій, розширення й оновлення виробничої номенклатури, залучення нових ресурсів у виробництво, сприяння інтелектуальному розвитку працівників. Саме за ці питання відповідають напрямки досліджень в галузі менеджменту – креативний менеджмент та талант менеджмент.

Талант менеджмент набуває першочерговості для залучення, збереження та розвитку висококваліфікованих працівників, які володіють значним потенціалом у сфері інноваційних та творчих ідей. Пошук, ідентифікація талантів, подальша всеохоплююча підтримка та розвиток є пріоритетними завданнями талант менеджменту підприємства. Водночас для подальшої реалізації креативних задумів потрібна командна робота однодумців, що доповнюють і допомагають один одному. Це передбачає формування стратегій та підходів до об'єднання працівників у креативні команди, які втілювати інноваційні ідеї та розробки відповідно до критеріїв та вимог креативного менеджменту. Отже, питання взаємозв'язку, взаємодії та виявлення сфер відповідності талант менеджменту та креативного менеджменту у системі конкурентоспроможності підприємства є актуальними для проведення даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Публікації за останні 5 років свідчать, що креативний менеджмент та талант менеджмент залишаються новими напрямками в системі менеджменту і недостатньо дослідженими.

Більшість науковців розглядають креативний менеджмент як частину або складову інноваційного менеджменту. Водночас Бурачек І.В., Закапко О.І. і Ярмолюк Д.І. вважають, що «креативний менеджмент реалізується в різних напрямках менеджменту, а саме: у стратегічному плануванні, в організаційній культурі підприємства та управлінні персоналом, в інноваційному менеджменті, у самоменеджменті» [2, с. 147].

Грабовська І.В. робить висновки, що «креативний менеджмент сьогодні – це нова прогресивна складова менеджменту, яка має на меті інтеграцію передових практик із системним, творчим підходом до управління діяльністю працівників – менеджерів» [3, с. 145].

Гудзь О.Є. і Коваль І.М. акцентують увагу, що «ефективний креативний менеджмент можливий лише за умов наявності креативного лідера або креативних здібностей у керівника» [4, с. 5].

Возна Л.Б. досліджує «організацію процесу розвитку та активізації творчого потенціалу персоналу підприємства, через доцільність залучення креативних менеджерів, які володіють знаннями і компетенціями» [6, с. 89].

Водночас Білявська Ю.В. і Білявський В.М. відмічають, що «мати талановитих співробітників – це елемент конкурентної переваги, оскільки в сучасних умовах господарювання лідерство на ринку забезпечується саме талановитим персоналом» [1, с. 68]. Визначення «талант» надає Винничук Р.О. «Це поєднання високорозвинених спеціальних здібностей, яке дає людині змогу створювати такі продукти діяльності, що виділяються своєю новизною, досконалістю і мають високу суспільну значущість» [5, с. 246].

Драган О.І., Пилипенко М.Л. вважають, що «талант менеджмент – це спрямований розвиток креативності, інтелектуалізації праці працівника, розкриття його творчого потенціалу, ефективного використання і відтворення його якостей, здібностей, які суттєво впливають на стратегічний соціально-економічний розвиток підприємств» [8, с. 68]. В продовження вищезначених тез Драган О.І., Рудова А.Я. обґрунтовують, що «утримання талантів неможливо без розвитку креативності, творчості, яке забезпечує зростання інтелектуального потенціалу. Тому, забезпечується циклічність безперервних процесів: формування умов для розвитку креативності персоналу – вирощування талантів, що створюють інновації, реалізують ідеї – отримання комерційних результатів – вкладання ресурсів у підтримання функціонування креативного середовища в управлінні талантами організації» [9].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Узагальнення наукових праць з креативного менеджменту та талант менеджменту свідчать про наявність спільних ознак цих двох понять, пов'язаних з розвитком персоналу підприємства, які є недостатньо

дослідженими і потребують уточнення з обґрунтуванням наукових підходів.

Постановка завдання. Метою статті є: 1) розгляд особливостей креативного менеджменту та талант менеджменту підприємства; 2) формування напрямків удосконалення креативного менеджменту у взаємодії з талантом менеджментом для розвитку персоналу в системі конкурентоспроможності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Креативність – це здатність особистості до творчої активності в різних сферах професійної діяльності, результатом, якої є формування нових, нестандартних підходів, технологій і методів здійснення професійної діяльності, розробка і отримання нових, унікальних продуктів [10, с. 7]. Креативність є частиною людського інтелекту, тому під час вирішення проблем виступає природним механізмом роботи мозку. Саме ця властивість креативності є основним джерелом концепції креативного менеджменту, який покликаний не лише керувати інноваційними процесами у виробництві та творчим потенціалом колективу, а й знаходити найоптимальніші рішення у складних ситуаціях [2, с. 147]. Загалом, креативний менеджмент – це комплекс планомих дій і вчинків ментора компанії, націлених на нагромадження творчих ідей стосовно вирішення виробничо-господарських питань, усунення їх наслідків тощо, а також активізація креативного піднесення трудового колективу й кожного члена команди окремо [12, с. 47].

Креативний менеджмент персоналу підприємства є ключовою складовою успіху будь якого підприємства. Мова йде про те, що керівництво компанії, має використовувати у своїй роботі креативні методики та стратегії для формування робочого середовища, яке в свою чергу, сприятиме розвитку творчих вмінь та навичок співробітників, а також буде мотивувати їх до пошуку нових ідей та досягненню нових результатів. Водночас удосконалення креативного менеджменту суттєво впливає на розвиток персоналу. В першу чергу сюди відноситься збільшення мотивації та захопленості працівників, оскільки креативний менеджмент сприяє розвитку творчих навичок та підходів серед працівників. Він надихає їх розглядати завдання з різних ракурсів та шукати інноваційні рішення. Працівники отримують можливість навчитися думати та працювати інноваційно. Вони вивчають нові методи та підходи, що підвищує їхню ефективність та конкурентоспроможність на ринку праці. Креативний підхід до управління стимулює саморозвиток працівників. Важливим є і залучення працівників до участі в прийнятті рішень. Таким чином, удосконалення креативного менеджменту, несе у собі процес включення персоналу до прийняття стратегічних рішень на підприємстві. Це створює відчуття власної вагомості та відповідальності серед працівників, що

сприяє їхній активності. Удосконалення креативного менеджменту також передбачає введення системи винагород за творчість та досягнення. Працівники, які вносять вагомий вклад у розвиток підприємства, отримують визнання та винагороди, що стимулює їх до подальших досягнень.

Узагальнюючі вищевикладене науковці в своїх дослідженнях в основі креативного менеджменту передбачають креативність, креативне мислення, креативні здібності, творчість, коучинг тощо [10; 11]. Водночас креативність з позиції інноваційної діяльності – це здатність створювати і знаходити нові ідеї, розробки, ноу-хау, відхиляючись від прийнятих схем мислення, успішно вирішувати завдання нетрадиційним шляхом. Той хто володіє креативним мисленням, має ефективний результат власної діяльності відноситься до талановитих працівників організації. Саме талант менеджмент, націлений на процеси залучення, адаптації, підтримки, розвитку талановитих працівників на підприємстві (рис. 1).

У талант менеджменті та креативному менеджменті є спільні ознаки, а саме:

- потреба у прогресивному лідері – топ-менеджері, якій має креативний потенціал і впливає на персонал організації, ідентифікує талановитих працівників;
- застосування технологій наставництва, коучингу, ментарства, системи безперервного навчання для професійного розвитку;
- інвестування у розвиток працівників;
- застосування систем мотивації та стимулювання працівників, які забезпечують креативність, творчий підхід, неординарне розв'язання проблемних питань;
- справедливе оцінювання працівників та їхніх кінцевих результатів роботи;
- створення комфортних антистресових умов роботи, творчого і сприятливого морально-психологічного клімату в колективі.

Це підтверджує тезу, що талант менеджмент формує талановитий топ-менеджмент, які в свою чергу, виконує основні функції креативного менеджменту для розвитку інноваційної діяльності підприємства. Тому талант менеджмент і креативний менеджмент мають частину спільних цілей та завдань. Водночас талант менеджмент націлений на талановитих працівників, які вже володіють високим інтелектуальним потенціалом та досвідом для забезпечення інноваційного розвитку підприємства на перспективу, як на власних, так, і залучених із зовні джерел.

У свою чергу креативний менеджмент, спираючись на талановитих працівників, націлений на розкриття творчого потенціалу всіх працівників всередині підприємства на підставі застосування методів креативного мислення шляхом створення творчої атмосфери всередині трудових колективів для стимулювання процесів самореалізації та самовдосконалення.

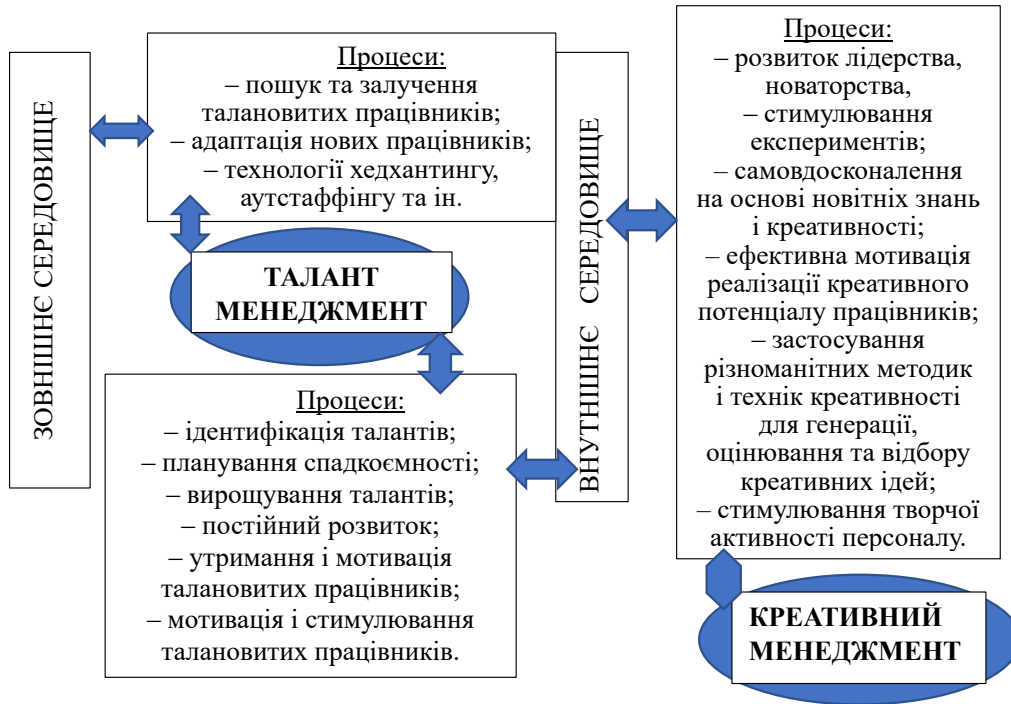


Рис. 1. Підхід до взаємодії процесів талант менеджменту та креативного менеджменту підприємства

Джерело: авторська розробка

Складові, що створюють сприятливі умови для залучення, розвитку та утримання талановитих співробітників та сприяють загальному успіху підприємства можуть бути поділені за певними напрямками.

Одним з основних напрямків для удосконалення креативного менеджменту є створення ефективних креативних команд для розвитку персоналу підприємства. Ефективна команда творчих професіоналів – це робочий злагоджений колектив, націлений на спільну реалізацію поставленої мети, а саме створення інноваційних та творчих рішень. Суть напрямку полягає у використанні стратегій та підходів до формування креативних команд під керівництвом креативного лідера, які будуть працювати за вимогами креативного менеджменту. Талант менеджмент працює зі всіма співробітниками щоб «виростити» або розкрити талант з нуля (*вхід*) у будь-якій діяльності або сфері підприємства. Водночас креативний менеджмент працюючи з талановитими працівниками, об'єднуючі їх в команди, надає їм затребуваний подальший професійний розвиток, реалізацію поставлених цілей, отримує результат інноваційних досліджень (*вихід*). Отримані кошти використовуються як інвестиції у розвиток талановитих працівників (*зворотній зв'язок*) (рис. 2).

На наш погляд, креативний менеджмент більш націлений на корпоративну культуру організації, яка створює позитивний клімат для розкриття креативних здібностей працівників

у трудовому колективі, сприяє отриманню творчих результатів, підтримує здатність будь-якого працівника висувати креативні ідеї. Суть даного напрямку в контексті удосконалення креативного менеджменту у взаємодії з талантом менеджментом для розвитку персоналу підприємства полягає у формуванні оптимального середовища для того, щоб будь-який член колективу мав можливість висувати свої нестандартні ідеї та сприяти прояву талантів.

Ще один напрямок який слід розглянути, це мотивація креативності шляхом індивідуалізації винагороди в залежності від цінності ідей або результатів працівника. Суть даного напрямку в контексті удосконалення креативного менеджменту у взаємодії з талантом менеджментом для розвитку персоналу підприємства базується на створенні системи мотивації, яка допомагає розвивати творчість та активізує працівників до генерації нових ідей. Індивідуалізація винагороди в залежності від цінності ідей працівника, надихає на розвиток творчого мислення. Завдяки такій системі мотивації, створюється культура, в якій креативність та інноваційність є визначальними складовими успіху, а колектив переконаний у тому, що їхні ідеї будуть відзначені та винагороджені відповідно до їхньої цінності.

Заключний напрямок – це стимулювання творчої активності персоналу в компанії за рахунок створення умов для навчання і саморозвитку колективу. Його суть полягає у створенні умов для підвищення рівня креативності

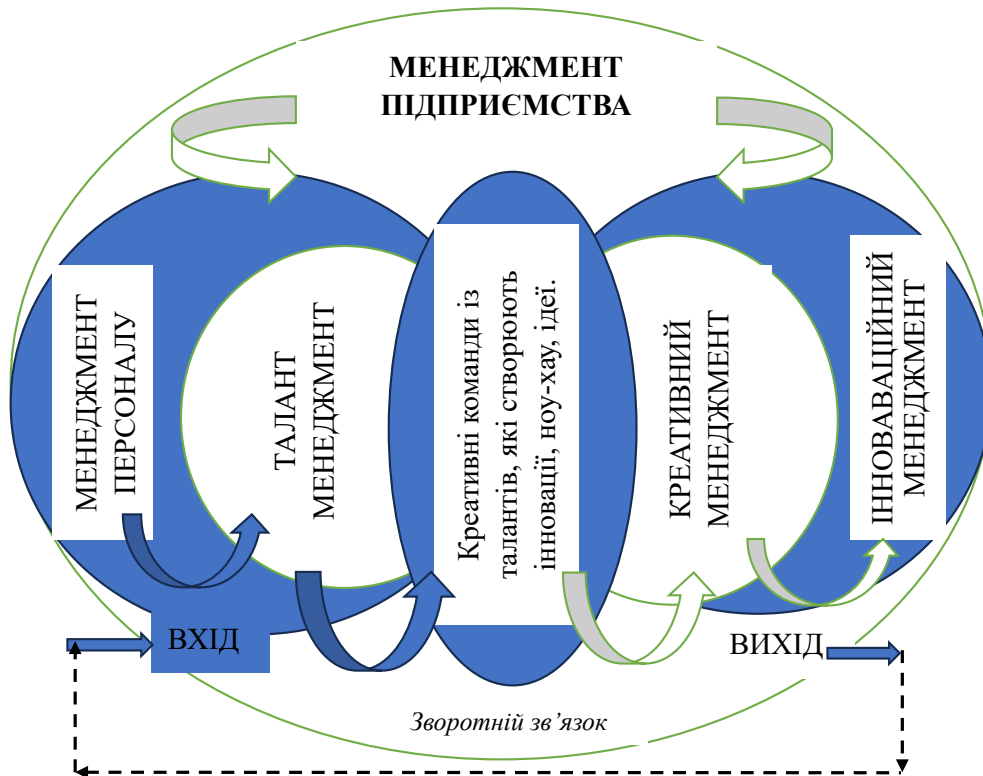


Рис. 2. Системний підхід до взаємодії талант менеджменту та креативного менеджменту підприємства

Джерело: авторська розробка

та інноваційності на підприємстві. Це може бути проведення організаційних тренінгів для розвитку креативного, інтелектуального, емоційного потенціалів працівників підприємства, використання різномісних методів та технік креативності. Крім того, значущим чинником є існування точної процедури для реалізації та втілення ідей в інноваційну діяльність підприємства.

Висновки. Орієнтуючись на вищеперераховані напрямки, можна скласти програму заходів для удосконалення креативного менеджменту у взаємодії з талантом менеджментом на підприємстві, які суттєво впливатимуть на розвиток працівників, результати діяльності і створення конкурентних переваг.

Удосконалення креативного менеджменту не обмежується лише процесами та методами, але охоплює культурний аспект організації.

Залучення співробітників до процесу створення інновацій та надання їм можливості впливати на стратегічний розвиток підприємства є ключовими чинниками успіху. Такий підхід сприяє залученню та утриманню талановитих працівників, який є важливим активом у системі конкурентоспроможності. Отже, удосконалення креативного менеджменту у взаємодії з талант менеджментом для розвитку персоналу є стратегічною необхідністю, що дозволить підприємству зберегти свою конкурентоспроможність в умовах цифрової економіки.

У подальших дослідженнях планується використовувати запропонований підхід до удосконалення креативного менеджменту у взаємодії з талант менеджментом для розвитку персоналу розробити конкретні програми заходів для підприємств на прикладі харчової промисловості.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Білявська Ю.В., Білявський В.М. Управління талантами в епоху глобальної нестабільності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2022. Вип. 52. С. 68–74. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2022-52-9>
2. Бурачек І.В., Закалко О.І., Ярмолюк Д.І. Креативний менеджмент як основний інструмент розвитку сучасного бізнесу в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 24. С. 146–150. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct42-25>
3. Грабовська І.В. Креативний менеджмент в системі управління підприємством: сутність, значення та проблеми розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 5(1). С. 141–146. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2018-262-5\(1\)-141-146](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2018-262-5(1)-141-146)

4. Гудзь О.Є., Коваль І.М. Креативний менеджмент підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 4. С. 4–7. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2020.040407>
5. Винничук Р.О. Таланти як особлива категорія працівників організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 246–250. URL: <https://global-national.in.ua/archive/21-2018/50.pdf>
6. Возна Л.Б. Креативний менеджмент: активізація творчого потенціалу персоналу організації. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. Вип. 2. С. 84–90. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2017_2_19
7. Дорошенко Т.М. Креативний менеджмент як складова ефективного управління авіаційним підприємством. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : Економічні науки. 2023. № 6. С. 88–94. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-6-8962>
8. Драган О.І., Пилипенко М.Л. Розвиток управління талантами у системі менеджменту персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-52>
9. Драган О.І., Рудова А.Я. Формування креативності персоналу в управлінні талантами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-38>
10. Ковальова В.І. Креативний менеджмент як важлива складова інноваційного підприємництва. *Молодий вчений*. 2018. № 1(2). С. 896–899. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_1\(2\)_79](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_1(2)_79)
11. Мосійчук І.В. Креативний менеджмент сучасного бізнесу. *Економіка. Управління. Інновації*. 2019. № 1 (24). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2019_1
12. Соловйов І.О., Шашкова Н.І. Креативний менеджмент як домінуюча складова економіки творчості. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія : Економічні науки. 2020. Вип. 40. С. 36–40. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2020-40-6>

REFERENCES:

1. Bilyavska Yu.V., Bilyavskyy V.M. (2022) Upravlinnya talantamy v epokhu hlobalnoyi nestabilnosti [Talent management in the era of global instability]. *Naukovyy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika i menedzhment*, vol. 52, pp. 68–74. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2022-52-9>
2. Burachek I.V., Zakapko O.I., Yarmolyuk D.I. (2020) Kreatyvnyy menedzhment yak osnovnyy instrument rozvytku suchasnoho biznesu v Ukraini [Creative management as the main tool of modern business development in Ukraine]. *Infrastruktura rynku*, no. 24, pp. 146–150. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct42-25>
3. Hrabovska I.V. (2018) Kreatyvnyy menedzhment v systemi upravlinnya pidpryyemstvom: snitnist, znachennya ta problemy rozvytku [Creative management in the enterprise management system: essence, meaning and problems of development]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 5(1), pp. 141–146. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2018-262-5\(1\)-141-146](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2018-262-5(1)-141-146)
4. Hudz O.Ye., Koval I.M. (2020) Kreatyvnyy menedzhment pidpryyemstva [Creative management of the enterprise]. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, no. 4, pp. 4–7. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2020.040407>
5. Vynnychuk R. O. (2018) Talanty yak osoblyva katehoriya pratsivnykiv orhanizatsiyi [Talents as a special category of employees of the organization]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 21, pp. 246–250. Available at: <https://global-national.in.ua/archive/21-2018/50.pdf>
6. Vozna L.B. (2017) Kreatyvnyy menedzhment: aktyvizatsiya tvorchoho potentsialu personalu orhanizatsiyi [Creative management: activation of the creative potential of the organization's personnel]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, vol. 2, pp. 84–90. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2017_2_19
7. Doroshenko T.M. (2023) Kreatyvnyy menedzhment yak skladova efektyvnoho upravlinnya aviatsiynym pidpryyemstvom [Creative management as a component of effective management of an aviation enterprise]. *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal "Internauka". Seriya: Ekonomichni nauky*, no. 6, pp. 88–94. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-6-8962>
8. Drahan O.I., Pylypenko M.L. (2021) Rozvytok upravlinnya talantamy u systemi menedzhmentu personalu pidpryyemstva [Development of talent management in the personnel management system of the enterprise]. *Економіка та суспільство*, no. 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-52>
9. Drahan O.I., Rudova A.Ya. (2021) Formuvannya kreatyvnosti personalu v upravlinni talantamy pidpryyemstva [Formation of creativity of the personnel in the management of talents of the enterprise]. *Економіка та суспільство*, no. 30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-38>
10. Kovalova V.I. (2018) Kreatyvnyy menedzhment yak vazhlyva skladova innovatsiynoho pidpryyemnytstva [Creative management as an important component of innovative entrepreneurship]. *Molodyy vchenyy*, no. 1(2), pp. 896–899. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_1\(2\)_79](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_1(2)_79)
11. Mosiychuk I.V. (2019) Kreatyvnyy menedzhment suchasnoho biznesu [Creative management of modern business]. *Економіка. Управління. Інновації*, no. 1 (2). Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2019_1
12. Solovyov I.O., Shashkova N.I. (2020) Kreatyvnyy menedzhment yak dominantna skladova ekonomiky tvorchosti [Creative management as a dominant component of the economy of creativity]. *Naukovyy visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 40, pp. 36–40. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2020-40-6>

УДК 336:316.422

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.42-11>

ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ НА ГЛОБАЛЬНОМУ РИНКУ

USE OF OUTSOURCING TO STRENGTHEN THE COMPETITIVE POSITION OF UKRAINIAN COMPANIES ON THE GLOBAL MARKET

Когут М.В.

кандидат економічних наук, доцент,
Львівський національний університет природокористування;
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8275-134X>

Содома Р.І.

кандидат економічних наук, доцент,
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5020-6440>

Дубинецька П.П.

кандидат економічних наук, доцент,
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6155-7716>

Kohut Maryana

Lviv National Environmental University;
Lviv Polytechnic National University

Sodoma Ruslana, Dubynetska Pavlina

Lviv State University of Life Safety

У статті розглянуто використання аутсорсингу як стратегії зміцнення конкурентних позицій українських компаній на глобальному ринку. Проаналізовано ключову роль аутсорсингу в промислово розвинених країнах, де він сприяє підвищенню виробничої ефективності та міжнародної конкурентоспроможності. Зазначено, що аутсорсинг став важливим фактором економічного прогресу в США, Японії, Німеччині та інших державах, стимулюючи інновації та оптимізацію витрат. Охарактеризовано історію аутсорсингу в Україні з та його вплив на ІТ-індустрію, яка стала однією з провідних в світі завдяки стабільному прогресу і ранньому залученню в цифрові інновації. Висвітлено стан ІТ-сектора в Україні, з акцентом на зростання кількості ІТ-ФОП і збереження стабільного росту галузі навіть у часи війни. Окреслено зміну географічного розподілу аутсорсингових ІТ-компаній, які розширюють свою присутність за межі великих міст. Проаналізовано кількість ІТ-фахівців та розподіл доходів ІТ-експорту, які підкреслюють глибину українського ІТ-сектору і його спроможність конкурувати на глобальному ринку. Також охарактеризовано зростання інтересу до різноманітних ІТ-послуг та необхідність подальшої підтримки сектору через освіту та розвиток внутрішнього ринку. У статті висвітлено потенціал для розширення українського аутсорсингу та зміцнення його ролі як ключового гравця на світовій арені.

Ключові слова: аутсорсинг, конкурентоспроможність, глобальний ринок, інновації, технології.

The article examines the use of outsourcing as a strategy for strengthening the competitive positions of Ukrainian companies on the global market. The key role of outsourcing in industrialized countries, where it contributes to increasing production efficiency and international competitiveness, is analyzed. It is noted that outsourcing has become an important factor of economic progress in the USA, Japan, Germany and other countries, stimulating innovation and cost optimization. In contrast, the Ukrainian market is developing more slowly, with enterprises that prefer traditional business models, ignoring outsourcing due to the lack of a detailed scientific base and lack of information about successful initiatives in this area. The article describes the history of outsourcing in Ukraine and its

impact on the IT industry. Outsourcing has become one of the leading fields in the world thanks to steady progress and early involvement in digital innovation. The state of the IT sector in Ukraine for 2023 is highlighted. Emphasis is placed on the growth of the number of IT private entrepreneur and the preservation of stable growth of the industry even in times of war. This article highlights the importance of outsourcing to the national economy and its international development. The change in the geographical distribution of outsourcing IT companies expanding their presence beyond the boundaries of large cities is outlined. The analysis shows that such companies are widespread not only in megacities, but also actively integrate into smaller cities and regions, which provides additional opportunities for local economic growth. Statistical data on the number of IT specialists and the distribution of IT export revenues are given, which emphasize the depth of the Ukrainian IT sector and its ability to compete on the global market. It is noted that most of the services are aimed at foreign markets, with an emphasis on high popularity among countries such as the USA and Great Britain. The growth of interest in various IT services and the need for further support of the sector through education and the development of the domestic market are also characterized. The article highlights the potential for expanding Ukrainian outsourcing and strengthening its role as a key player on the world stage.

Keywords: outsourcing, competitiveness, global market, innovation, technology.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації економіки та зростаючої конкуренції на міжнародних ринках, українські компанії постійно шукають ефективні шляхи для зміцнення своїх конкурентних позицій. Однією з стратегій, яка набуває все більшого поширення, є використання аутсорсингу як інструменту для оптимізації бізнес-процесів, зниження витрат і зосередження уваги на ключових компетенціях. Аутсорсинг дозволяє компаніям ефективно розподіляти ресурси, залучаючи зовнішніх виконавців для виконання певних завдань або проектів, що не належать до основної діяльності підприємства. Цей підхід може стати ключовим фактором успіху на міжнародній арені, забезпечуючи українським компаніям гнучкість, інноваційність та конкурентоспроможність. У цьому контексті, розгляд використання аутсорсингу як стратегії для підвищення ефективності українського бізнесу на глобальному ринку є актуальним та перспективним напрямком дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тематика аутсорсингу активно вивчається видатними економістами, як в Україні, так і за її межами, включаючи таких вчених, як М.А. Бабій, А.І. Гриневська, І.І. Заводовська, О.М. Зозульова, К.О. Єрмошина, М.О. Єфименко, Т.В. Красовська, Л.О. Лігоненко, О. Ачкасова, О. Грішнова, О. Заїчко, К. Кухта, І. Максименко, О. Маленко, Н. Матвійчук, О. Микало та інші. Зазначені дослідники зробили значний внесок у аналіз сучасних викликів, тенденцій та перспектив розвитку аутсорсингу, що є критично важливим для розуміння їх впливу на конкурентні позиції та бізнес-процеси. Проте, попри їх важливі здобутки, у науковій літературі в Україні концепція аутсорсингу іноді розглядається обмежено, з недостатнім зануренням у економічну сутність цього явища та його специфіку як інструменту управління міжнародною діяльністю. Це вказує на необхідність глибшого аналізу та дослідження аутсорсингу в контексті українського бізнес-середовища, особливо з огляду на його потенціал у підвищенні глобальної конкурентоспроможності національних підприємств. Залишається ряд невирішених

питань та викликів, пов'язаних з аутсорсингом, що вимагають подальшого вивчення для розробки ефективних стратегічних підходів до їх використання в бізнесі.

Метою статті є аналіз використання аутсорсингу як стратегічного інструменту для зміцнення конкурентних позицій українських компаній на глобальному ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. У промислово розвинених державах, аутсорсинг відіграє ключову роль у підвищенні ефективності виробничих процесів та зміцненні міжнародних конкурентних позицій корпорацій. Цей механізм став запорукою стрімкого економічного прогресу в країнах, таких як США, Японія, Німеччина, Франція, Італія, Іспанія, та Туреччина, дозволяючи їм ефективно інтегрувати світові ресурси, стимулювати інноваційну активність та оптимізувати виробничі витрати. З іншого боку, в Україні, ринок аутсорсингу розвивається з меншим темпом, а місцеві підприємства часто віддають перевагу традиційним методам ведення бізнесу, упускаючи можливості, що надає зовнішнє делегування функцій. Великі українські компанії, в більшості своїй, продовжують дотримуватися моделі вертикальної інтеграції, ігноруючи переваги аутсорсингу, що може бути пов'язано з відсутністю детальної наукової бази по цій тематиці від місцевих дослідників та недостатнім висвітленням успішних аутсорсингових ініціатив. Аутсорсинг як стратегічна бізнес-модель почав набирати обертів в Україні у 1990-х роках, в період значних економічних та політичних перетворень після розпаду Радянського Союзу, що сприяло інтеграції країни у світову економіку і відкриттю нових перспектив для розвитку національного бізнесу [2].

Історія розвитку ІТ-індустрії в Україні характеризується її раннім залученням до світу цифрових інновацій та постійним, стабільним прогресом, завдяки чому країна стала однією з провідних сил у сфері інформаційних технологій на світовій арені.

В Україні розподіл та масштаб аутсорсингових ІТ-компаній підкреслюють міцну роль країни

на глобальній IT-арені. IT-сектор України динамічний, із широким спектром компаній, які варіюються за розміром та спеціалізацією. Щодо аутсорсингових компаній, вони традиційно базувалися в мегаполісах з населенням понад мільйон, проте нещодавно почала з'являтися тенденція до їх розміщення у менших населених пунктах, включаючи невеликі міста та райони, що свідчить про зміну розподілу аутсорсингової діяльності в країні.

Станом на 2023 рік, в Україні було зареєстровано 271 699 ФОП у секторі інформаційних технологій. Протягом року, що пройшов у умовах повномасштабного вторгнення, кількість IT-спеціалістів, які отримали статус ФОП, зросла на 31 793 особи, що становить збільшення на 13%. Цікаво, що динаміка зростання кількості ФОП у сфері IT у 2022 році залишалася на рівні попереднього року, коли зростання також склало 13% (рис. 1) [1].

На графіку можемо спостерігати чітку тенденцію зростання кількості IT-приватних підприємців (IT-ФОП) в Україні з 2016 по 2023 рік. Починаючи з приблизно 89 475 у 2016 році, спостерігається послідовне зростання з року в рік, досягнувши 271 699 у 2023 році.

Важливо зазначити, що зростання відбувалося з постійними темпами – на 13% щорічно. Це свідчить про стабільну тенденцію росту індустрії, незважаючи на повномасштабну війну, яка почалася у 2022 році. Незмінний ріст кількості ФОП, зайнятих в IT-секторі, свідчить про стійкість галузі та зростаючий попит на IT-послуги. Послідовне зростання протягом семи років свідчить про міцний IT-сектор в Україні, що може розвиватися завдяки зростаючому впровадженню цифрових технологій і сприятливому середовищу для підприємництва в IT-сфері.

Ландшафт аутсорсингових IT-фірм варіюється від великих компаній із сотнями до понад

тисячі співробітників до середніх та малих фірм, які обслуговують нішеві ринки або спеціалізовані послуги.

Основні хаби IT-аутсорсингу в Україні знаходяться в ключових містах, таких як Київ, Львів, Дніпро, Харків та Одеса. Ці міста є домом для різноманітних компаній, які обслуговують глобальних клієнтів, надаючи широкий спектр послуг від розробки програмного забезпечення до IT-консалтингу та багато іншого. Наприклад, деякі з провідних IT-аутсорсингових компаній в Україні, як SoftServe, EPAM та GlobalLogic, мають великі штати співробітників і працюють у кількох центрах по всій країні. Ці фірми відомі в різних галузях, включаючи фінансові послуги, охорону здоров'я, роздрібну торгівлю та інше [3].

Географічний розподіл IT-аутсорсингових компаній в Україні не обмежується великими містами. Помітною є тенденція розміщення IT-фірм у менших містах і регіонах, що розширює досяжність IT-сектора по всій країні. Це розширення сприяє зростанню місцевих економік і надає доступ до IT-послуг та можливостей працевлаштування за межами великих міських центрів. Розглянемо детальніше топ-10 на рис. 2.

Київ разом із Київською областю лідирує за кількістю IT-фахівців, які становлять 30% від усіх, що складає приблизно 81 тисячу осіб. За ними йде Харків і Харківська область із понад 34 тисячами спеціалістів, або 13% від загалу, а третє місце займає Львів з майже 30 тисячами фахівців, що являє собою 11% від усіх реєстрацій. Найбільше збільшення кількості зареєстрованих IT-фахівців спостерігалось у західних і центральних областях: Волинська область показала зростання на 20% порівняно з 2022 роком, Хмельницька та Тернопільська – на 19%, Кіровоградська та Полтавська – на 18%, а Закарпатська, Івано-Франківська, Рівненська та Чернівецька – на 17% [1].

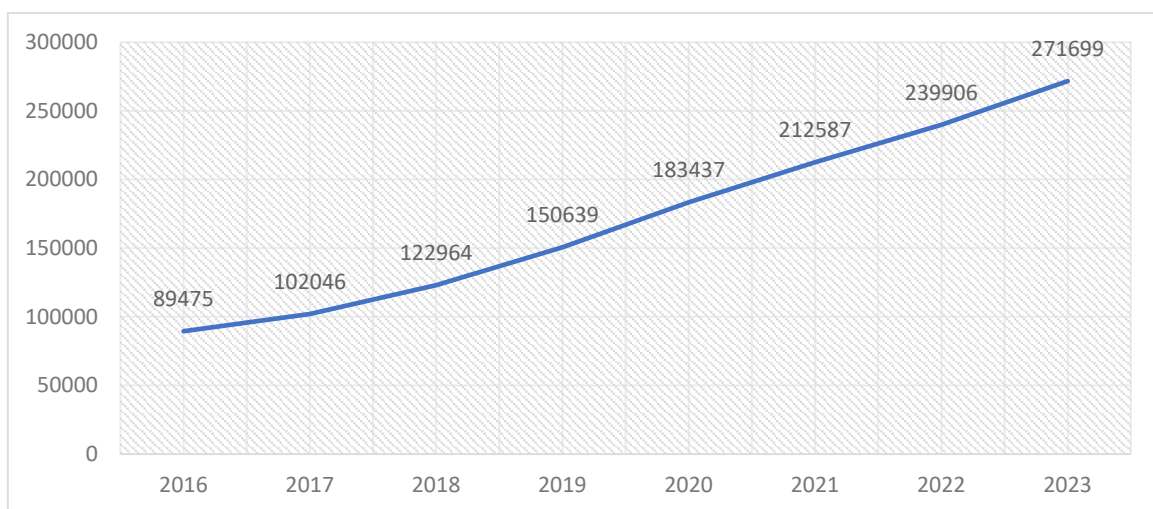


Рис. 1. Загальна кількість IT-ФОП (2016–2023 рр.)

Джерело: розроблено автором на основі [1]

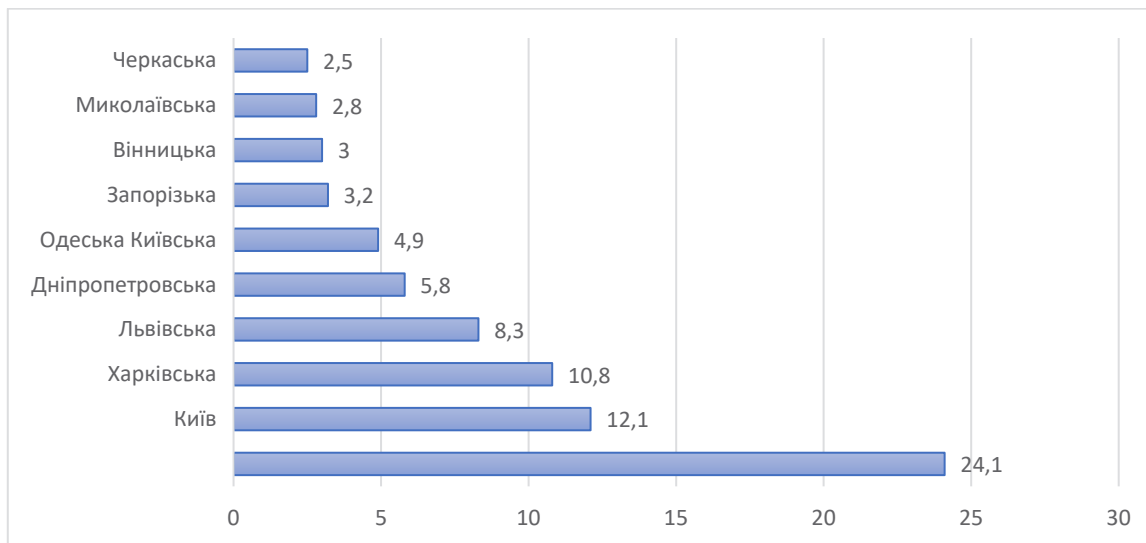


Рис. 2. Географічний розподіл ІТ-аутсорсингових компаній в Україні у 2023 р.

Джерело: розроблено на основі [1]

Таке широке географічне розподілення ІТ-аутсорсингових фірм по всій Україні не лише підкреслює глибину та широту українського ІТ-сектору, але й висвітлює її спроможність задовольняти широкий спектр потреб у сфері ІТ-аутсорсингу на глобальному рівні. Присутність компаній у різних містах забезпечує всебічне охоплення послуг та доступність для як місцевих, так і міжнародних клієнтів, роблячи Україну ключовим гравцем на світовому ринку ІТ-аутсорсингу.

В першому кварталі 2023 року доходи українського ІТ-сектору від експорту досягли 1,68 мільярда доларів США, що є нижчими порівняно з 2 мільярдами доларів, заробленими в аналогічний період попереднього року. Проте, цей показник все ще вищий за доходи за той самий період 2021 року, які становили 1,44 мільярда доларів. Найвищий дохід ІТ-сектору було зафіксовано в лютому

2022 року, перед початком масштабних бойових дій, коли доходи склали 839 мільйонів доларів. До початку 2023 року частка ІТ-послуг в загальному обсязі експорту товарів і послуг з України склала 12,3% (рис. 3).

У 2023 році відсоток вкладу ІТ-індустрії у загальний експорт послуг зазнав невеликого зниження, досягнувши 43%, у порівнянні з 44% роком раніше. Проте, цей показник все одно залишається вищим за той, що був у 2021 році, коли ІТ-сектор становив 37% експорту послуг. У 2023 році сумарний дохід від експорту послуг в Україні склав 3,94 мільярда доларів США.

Частка експорту ІТ-послуг у сукупний експорт товарів та послуг з України виріс з 8,5% у 2021 році до 12,3% у першому кварталі 2023 року, при цьому у 2022 році ця цифра досягла 12,9%.

Швидкий розвиток українських компаній, що займаються аутсорсингом, вражає своїми

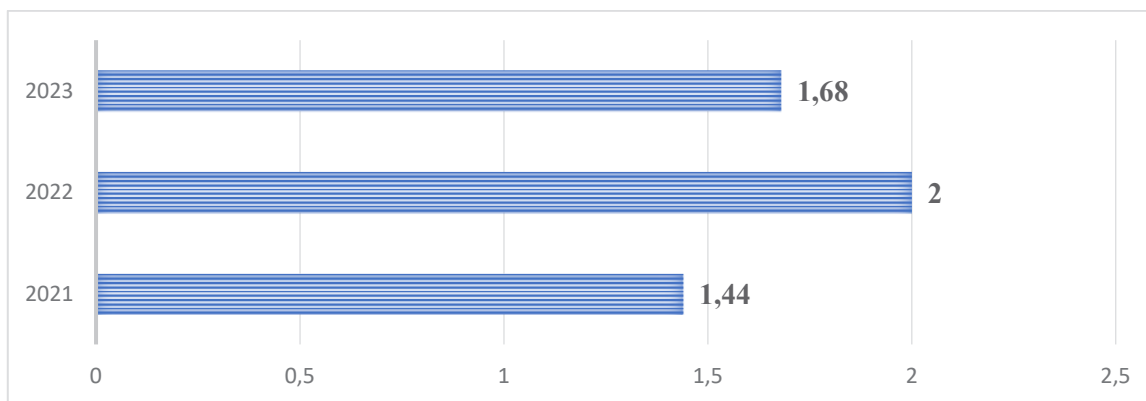


Рис. 3. Дохід ІТ-експорту

Джерело: розроблено на основі [1]

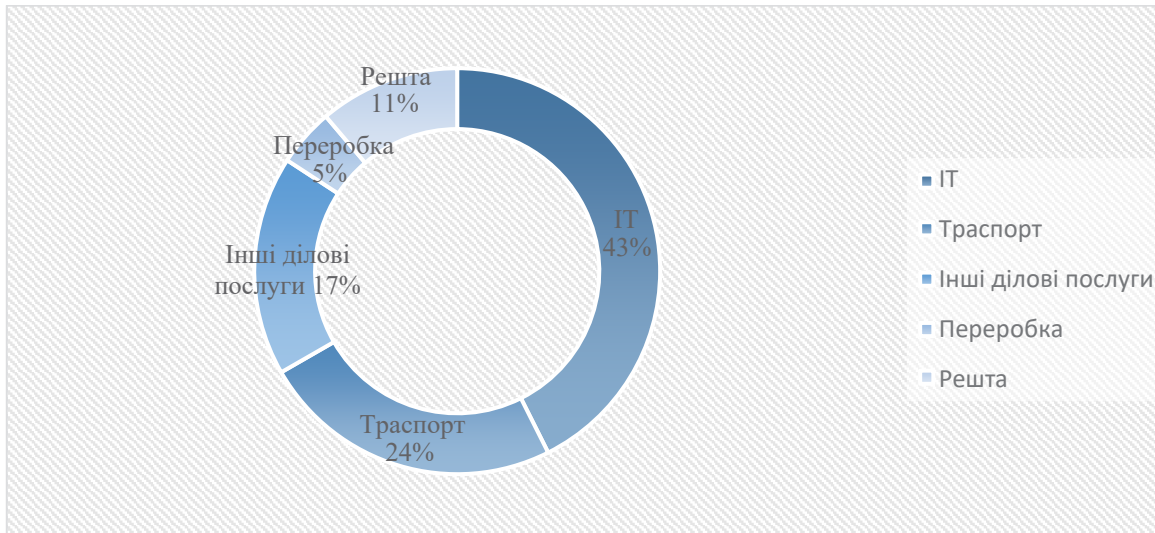


Рис. 4. Експорт послуг, %

Джерело: розроблено на основі [1]

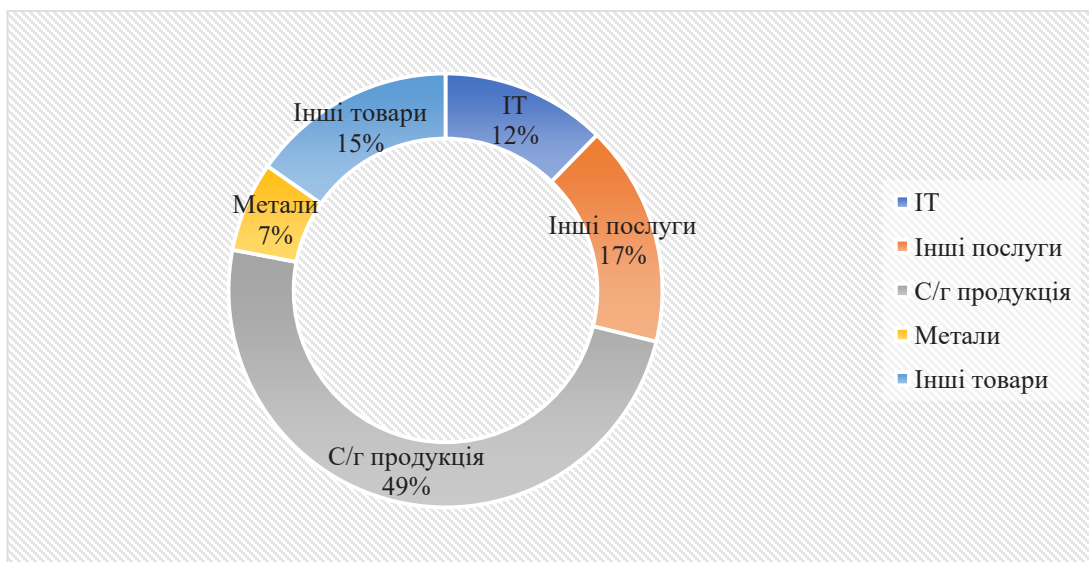


Рис. 5. Експорт товарів та послуг, %

Джерело: розроблено на основі [1]

темпами. Ці компанії не лише ростуть за кількістю, але й активно розширюють свою присутність на міжнародній сцені, надаючи послуги високої якості та професійності. Цей тренд підкріплюється відкриттям представництв провідних світових аутсорсингових компаній в Україні та успішною конкуренцією українських фірм з міжнародними гравцями, що засвідчує їхнє визнання як одних з найкращих на глобальному ринку.

Приблизно 80% послуг, які пропонують українські аутсорсингові фірми, призначені для зарубіжних клієнтів, що вказує на збільшення частки офшорного аутсорсингу. Попит на українські аутсорсингові послуги особливо високий серед певних країн (детальніше на рис. 6). У зв'язку

з цим, вкладення в освіту та професійне зростання, розширення співпраці з зарубіжними замовниками та підсилення міжнародних відносин відіграють ключову роль у подальшому прогресі та експансії українського аутсорсингового сектора [5]. Це допоможе зміцнити його позиції на глобальному ринку. Разом з тим, розвиток місцевого ринку та створення оптимальних умов для діяльності внутрішніх компаній через вдосконалення законодавчої бази та зменшення адміністративних перепон є невід'ємною частиною стратегії зростання.

Дані рис. 6. демонструють, що послуги українського аутсорсингу найбільш популярні у США (81%), Великобританії (64%) та Німеччині

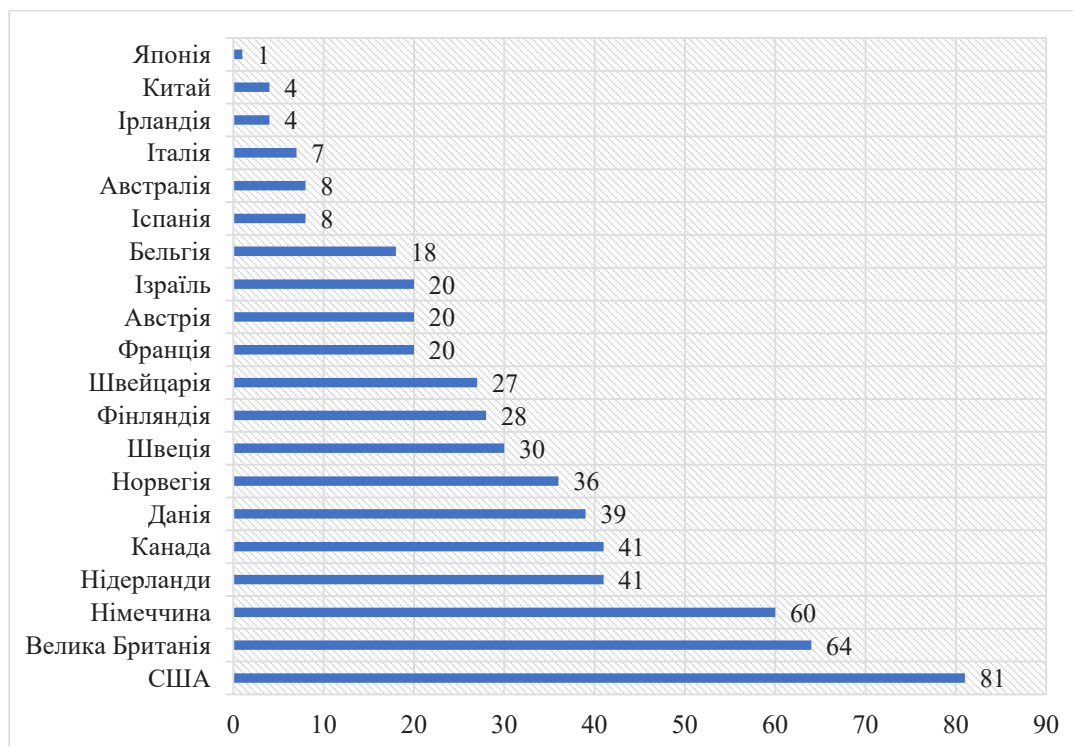


Рис. 6. Країни, які користуються послугами українського аутсорсингу, у %
Джерело: розроблено на основі [7]

з Нідерландами (по 41%). Данія (39%), Норвегія (36%) і Швеція (30%) також активно користуються цими послугами. Фінляндія (28%), Швейцарія (27%), Франція, Австрія та Ізраїль (по 20%), Бельгія (18%), Іспанія та Австралія (по 8%), Італія (7%) та Ірландія з Китаєм (по 4%) менш активні. Японія показує найменшу частку, лише 1%. Зазначені дані вказують на географічні та економічні переваги в роботі з українськими аутсорсинговими компаніями, такі як розвинута ІТ-інфраструктура, конкурентоспроможні ціни та висока кваліфікація спеціалістів. До переліку послуг, що користуються найбільшим попитом, належать консультативні послуги, бухгалтерський облік, фінансове управління, кадрова діяльність, а також, безсумнівно, аутсорсинг у сфері інформаційних технологій. Збільшується також інтерес до цифрового маркетингу, юридичних послуг та логістичного менеджменту, оскільки компанії прагнуть оптимізувати свою діяльність і розширити присутність на ринку [7].

Незважаючи на відчутні переваги, які надає аутсорсинг, українська індустрія зіштовхується з рядом труднощів, які гальмують її розвиток. Нестабільність економічного середовища є однією із основних перешкод, оскільки вона ускладнює довготермінове планування і інвестування в передові технології [4]. Висока вартість імпортованих технологій порівняно з місцевими також є вагомим бар'єром. До того ж, існує скептичне ставлення частини українських бізнесменів

до власних інновацій та недовіра до можливості успішного виходу на міжнародні ринки або небажання відкривати свої унікальні ідеї. Аби протистояти цим проблемам, ключовим є розвиток власної системи аутсорсингу з орієнтацією на довгостроковість і стратегічне зростання. Потрібно заохочувати до інновацій та підтримки національних технологічних розробок, будувати позитивне ставлення до місцевих винаходів, а також ідентифікувати і активно розвивати найбільш перспективні напрями аутсорсингу для повного використання потенціалу українського ринку.

Висновки. Український аутсорсинговий ринок демонструє значне зростання та інтернаціоналізацію, відзначаючись збільшенням кількості компаній та їхньою активністю на міжнародній арені з наданням конкурентоспроможних послуг. Попри невелике зниження частки ІТ-сектора у загальному обсязі експорту послуг порівняно з минулим роком, сектор залишається на високому рівні, підкріпленому міцними бізнес-зв'язками з ключовими ринками, такими як США та Велика Британія. Виділяється різноманітність наданих послуг, включаючи не тільки ІТ-аутсорсинг, а й фінансові, бухгалтерські, консультативні та керівницькі послуги, що відображає широку спеціалізацію українських компаній. Інвестиції в освіту та професійний розвиток, а також розширення глобального партнерства сприятимуть подальшому зміцненню позицій українського аутсорсингу на світовій арені.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Державна служба статистики України : офіц. сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.03.2024).
2. Зозульов О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації. *Економіка України*. 2018. № 8. С. 16–24.
3. Лігоненко Л.О., Фролова Ю.Ю. Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 6. С. 115–125.
4. Максименко І.Я. Аутсорсинг як стратегічний напрям розвитку виробничої кооперації. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2017. № 6. С. 96–100.
5. Маленко О.Б. Роль аутсорсингу в міжнародному бізнесі. *Сучасні питання економіки і права*. 2019. Вип. 2. С. 56–59.
6. Микало О.І. Аналіз та класифікація форм аутсорсингу. *Економічний простір*. 2019. № 37. С. 216–222.
7. Statista : official website. URL: <https://www.statista.com/statistics/267606/quarterly-revenue-of-google/> (дата звернення: 10.03.2024).

REFERENCES:

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: ofits. sait. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed March 10, 2024).
2. Zozulov O. (2018) Outsorsynh yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti vitchyznianskykh pidpriemstv v umovakh hlobalizatsii [Outsourcing as a tool for increasing the competitiveness of domestic enterprises in the conditions of globalization. Economy of Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 8, pp. 16–24.
3. Lihonenko L.O., Frolova Yu.Yu. (2005) Outsorsynh yak instrument optymizatsii ta pidvyshchennia efektyvnosti biznesu [Outsourcing as a tool to optimize and improve business performance]. *Aktu'alni problemy ekonomiky*, no. 6, pp. 115–125.
4. Maksymenko I.Ya. (2017) Outsorsynh yak stratehichniy napriam rozvytku vyrobnychoi kooperatsii [Outsourcing as a strategic direction for the development of production cooperation]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, no. 6, pp. 96–100.
5. Malenko O.B. (2019) Rol outsorsynhu v mizhnarodnomu biznesi [Outsourcing as a strategic direction for the development of production cooperation]. *Suchasni pytannia ekonomiky i prava*, vol. 2, pp. 56–59.
6. Mykalo O.I. (2019) Analiz ta klasyfikatsiia form outsorsynhu [Analysis and classification of forms of outsourcing]. *Ekonomichniy prostir*, no. 37, pp. 216–222.
7. Statista: official website. Available at: <https://www.statista.com/statistics/267606/quarterly-revenue-of-google/> (accessed March 10, 2024).

УДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

IMPROVING THE INTERACTION OF GOVERNMENT AND BUSINESS IN UKRAINE

Комаринець С.О.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки,
Національний університет «Львівська політехніка»

Komarynets Sofia

Lviv Polytechnic National University

Основною місією будь-якого суспільства є забезпечення високого рівня та якості життя людей. Важливою є роль держави, яка у різних формах, але на постійній основі бере участь в усіх процесах, рівнях і сферах життя країни. Проте не менш важливою у сфері надання послуг населенню, у тому числі, пов'язаній із виконанням державою зобов'язань перед громадянами, є роль бізнесу як основи економіки країни. У контексті сучасної реформи влади в Україні та розвитку ринкових відносин слід дослідити процес розвитку системи та відносин влади, бізнесу та суспільства. Вивчено ефективність системи взаємозв'язків влади та бізнесу, яка дає можливість належного виконання функцій суб'єктам та вирішення основних проблем суспільства; досліджено тенденції взаємодії влади та бізнесу з позиції публічного управління; проаналізовано проблеми та запропоновано проєктні заходи удосконалення взаємодії влади та бізнесу в Україні.

Ключові слова: взаємодія влади та бізнесу, партнерство, державно-приватне партнерство, удосконалення взаємодії влади та бізнесу, інфраструктура.

The main mission of any society is to ensure a high level and quality of life for people. The state plays the important role in this process; it is involved in different processes at different levels and in different areas of the country's life in different ways, but on a permanent base. However, business as the basis of the country's economic system plays the most important role in providing services to the population, including the sphere related to the state's fulfillment of its obligations to citizens. In the context of the modern reform of the government system in Ukraine and the development of market relations, it is necessary to investigate government system formation process and the development of relations among the government, business and society as an important factor in the functioning of the economic system. The subject of the study is the state, main characteristics, problems and prospects for improving the interaction of government and business in Ukraine. The object of the study is the interaction of government and business and ways of improving it in Ukraine. Various methods were used in the research process, namely observation, generalization, scientific knowledge, synthesis, analysis, synthesis, tabular method. The experience of national and foreign scientists who studied the problems of the interaction of government and business in the world, Europe and Ukraine is the foundation of the theoretical base of the research. The practical basis of the research is generalization, synthesis, analysis, information gathering and observation of the state, main features, problems of the interaction of government and business in the EU and in Ukraine. The research results are presented in text form, using tabular models. In the process of the research, the efficiency of the system of interrelationships between state and business was studied, which enables the subjects to perform their functions effectively and solve the main political, economic and social problems of society; the trends of the interaction of government and business from the standpoint of public management and administration in Ukraine were investigated; an analysis of the problems of the interaction of government and business in Ukraine was carried out and substantiated project measures for improving the interaction of government and business in Ukraine were proposed.

Keywords: interaction between government and business, partnership, public-private partnership, improvement of interaction between government and business, infrastructure.

Постановка проблеми. Рушієм розвитку демократичної правової держави є ефективна взаємодія між владою та бізнесом, на

яку впливають різноманітні політичні, економічні та соціальні чинники. Саме тому виявлення цих чинників, які можуть як позитивно,

так і негативно впливати на здійснення взаємодії між владою та бізнесом, а відтак відкривати перспективи або викликати проблеми для неї, та пошук можливостей удосконалення взаємодії між владою та бізнесом є метою даного дослідження. Взаємодія влади та бізнесу відображає інтереси суспільства і є найважливішим чинником сталого розвитку країни. Сучасний етап соціально-економічного розвитку України характеризується недостатньою ефективністю системи зв'язків влади та бізнесу, яка поки не дає змоги ефективно реалізовувати свої функції суб'єктам взаємодії і негативно позначається на вирішенні політичних, економічних і соціальних проблем суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У контексті вивчення взаємодії влади та бізнесу, представляють інтерес дослідження, пов'язані з аналізом впливу зацікавлених груп бізнесу на політичні процеси в країні. Вітчизняні вчені працюють у напрямі розроблення теоретичних та методологічних проблем та розвитку взаємодії держави та бізнесу в умовах розвитку ринкової економіки в Україні. Зокрема, М. Шульга визначає, що успіх співпраці між владою та бізнесом має ґрунтуватися на міцних інститутах влади [1, с. 20]; О. Пасхавер твердить, що взаємодія влади та бізнесу має формуватись на інституціональних засадах кооперації [2, с. 11].

Зарубіжні вчені визначають алгоритм відносин влади та бізнесу, вказують на їх значущість для підвищення соціальних стандартів життя людей. Зокрема, А. Бентлі вивчає політичний процес через призму зацікавлених груп, і вважає, що взаємодія груп суспільства, які чинять тиск один на одного і на державу, є визначальним фактором державної політики [3, с. 54]; Д. Трумен виділяє з усієї сукупності асоціацій товариства «політичні групи інтересів» – ту частину, яка взаємодіє з інститутами держави [4, с. 66]; Р. Даль припускає, що сучасні динамічні плюралістичні суспільства створили сприятливі умови для вільної конкуренції груп інтересів [5, с. 25]; Ф. Шміттер вважає, що взаємодія держави з групами інтересів приводить до співучасті «організованих інтересів» в управлінні [6, с. 7]; М. Олсон твердить, що «великі економічні групи, що працюють на свій економічний інтерес, є безумовною основою політичного процесу» [7, с. 15]. Особливої актуальності набуло дослідження взаємодії влади та бізнесу в аналізі основних особливостей та перспектив розвитку моделей взаємовідносин між державою, бізнесом і суспільством в умовах сучасних трансформацій.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Налагодження ефективної кооперації державного та приватного секторів як визначальний пріоритет економічної стратегії держави та узгодження цього пріоритету із необхідністю забезпечення сталого соціально-економічного розвитку країни, в цілому, вимагає

запровадження дієвих механізмів координації діяльності владних структур та представників бізнесу. Хоча офіційно основні принципи партнерських взаємовідносин держави та бізнесу у незалежній Україні ніколи не піддавалися сумніву, вони є надто загальними, щоб, опираючись на них, можна було збудувати міцне партнерство. Конкретні ж механізми такої взаємодії залишаються фактично в зародковому стані.

Мета статті. У процесі дослідження поставлено наступні завдання: дослідити тенденції удосконалення взаємодії влади та бізнесу з позиції публічного управління та адміністрування; охарактеризувати чинники впливу на процес взаємодії влади та бізнесу; запропонувати заходи удосконалення взаємодії влади та бізнесу в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під взаємодією влади та бізнесу (партнерство держави і приватного суб'єкта) у міжнародній практиці, зазвичай, мають на увазі формалізовану взаємодію на основі укладення угод між державою і приватними суб'єктами. За формами угод не виділяють окремих видів взаємодії, назагал, ідеться про залучення приватних інвестицій (приватного фінансування) або приватного досвіду (знань, навиків, управління) до державного об'єкта. Витрати на інвестування або управління покривають за рахунок одержання прибутків приватним суб'єктом від використання об'єкта інвестування або управління протягом усього періоду дії договору. Найтиповіші сфери укладення угод між державою і приватними партнерами – забезпечення важливих громадських / комунальних послуг (транспортні послуги, виробництво енергії, водопостачання / водовідведення), освіта, охорона здоров'я тощо, тобто ті сфери, де приватизація не виправдана. Основною метою такого державно-приватного партнерства є використання сильних сторін суб'єктів для реалізації проєктів розвитку інфраструктури чи надання громадських послуг на засадах підвищення результативності та ефективності у порівнянні з ситуацією, коли проєктами розвитку інфраструктури чи надання громадських послуг займався б кожен партнер самостійно.

Переваги і ризики для держави і приватного партнера представлені у таблиці 1.

Перевагами держави від партнерства є отримання знань, досвіду, інноваційних підходів, матеріальних і фінансових ресурсів. Перевагами для приватного партнера є отримання доступу до нових бізнес-можливостей, державні гарантії, зменшення ризиків, збільшення контролю над ефективністю інвестиційного процесу. Ризиками для держави від партнерства є зростання вартості інвестицій порівняно з іншими формами інвестування, зростання вартості користування об'єктом для кінцевих споживачів, відшкодування покриття ризиків для приватного партнера, зростання рівня конфліктів у суспільстві,

Таблиця 1

Переваги і ризики для державного і приватного партнера під час партнерства

№ з/п	Суб'єкт партнерства	Переваги	Ризики
1.	Держава	Отримання знань Отримання досвіду Нові інноваційні підходи Залучення матеріальних і фінансових ресурсів	Зростання вартості інвестицій Зростання вартості користування об'єктом для кінцевих споживачів Відшкодування покриття ризиків для приватного партнера Зростання рівня конфліктів у суспільстві Низький рівень якості надання послуг приватним партнером Складність укладення угод
2.	Приватний партнер	Отримання доступу до нових бізнес-можливостей Державні гарантії Зменшення ризиків Збільшення контролю над ефективністю інвестиційного процесу	Корупційні ризики

Джерело: сформовано на основі [8]

низький рівень якості надання послуг приватним партнером, складність укладення угод тощо.

Незважаючи на популярність, реалізація партнерських угод між державою і приватним партнером не завжди є успішною. Найчастіше держава укладає угоди у сферах, де прагне уникнути приватизації державного майна, а тому вважає компромісом так форму залучення приватного інвестування. Варто зазначити, що у всіх випадках, коли приватизація державного об'єкта не становить загрози інтересам держави, вона виступає пріоритетним способом розпорядження об'єкта, оскільки не викликає наступних ризиків для держави, які можуть виникати в угодах партнерства у зв'язку з експлуатацією об'єкта та поверненням інвестицій. З іншого боку, у ситуації коли у держави виникає потреба створення нового об'єкта, модернізації існуючого або удосконалення управління об'єктом разом з відсутністю потрібного фінансування угоди партнерства можуть бути більш привабливими для держави ніж кредитні угоди, оскільки полегшують навантаження на державний бюджет і не потребують відшкодування з боку держави (приватний партнер отримує відшкодування від використання об'єкта). Однозначно, базовим інструментом для прийняття рішення щодо укладення угод партнерства між державою та приватним партнером є аналіз «вигоди-витрати», на основі якого можна зробити висновок про співвідношення між якістю і ціною і обрати саме той тип угоди, який буде найбільш фінансово привабливим, відповідати цілям розвитку держави та суспільства. Таким чином можна зробити висновок, що укладення партнерських угод між державою і приватним партнером є альтернативою до приватизації (відчуження) державних об'єктів і закупівлі державних об'єктів. Укладення таких угод повинно відповідати цілям розвитку держави і суспільства та відбуватися у випадку, коли за

результатами аналізу «вигоди-витрати» приватизація і закупівля державних об'єктів є менш фінансово привабливими. Угоди доцільно укладати у сферах будівництва, модернізації та управління об'єктами, які є суспільно важливими та ресурсо витратними, у разі недоступності використання ресурсів для держави, як власника об'єкта. Також угоди часто укладають для великих інвестиційних програм, які неможливо або доволі складно реалізувати без участі приватних партнерів, при цьому варто пам'ятати про аналізування усіх вигод (перспектив) та витрат (ризиків) таких проєктів.

Незважаючи на переваги державно-приватного партнерства, існує ряд ризиків / проблем, які можуть зашкодити його успішній реалізації, що поряд із запропонованими механізмами їх подолання представлені у таблиці 2.

Наприклад, корупційні ризики, які виникають через доволі складну процедуру здійснення оплат та підтвердження виконання зобов'язань приватним партнером. Для уникнення / зменшення даного ризику держава повинна впроваджувати прості та якісні процедури для обчислення обсягів приватного інвестування, терміну інвестування, додаткового фінансування з боку державного партнера, реалізацію моніторингу та контролю за виконанням партнерських угод з боку держави тощо. Іншими ризиками може виступати складність та трудомісткість оформлення й узгодження угод партнерства. Подолати їх можна за допомогою розподілення ризиків, визначення показників ефективності, забезпечення прозорості укладення угод через наявність відповідного рівня знань і компетенцій держави та особливої уваги з боку держави до процедури укладення партнерських угод.

Наступними ризиками є зміни у пріоритетах розвитку держави, зміни законодавства, зміни державного регулювання, які можуть негативно впливати на проєкти партнерства, у зв'язку із

**Ризики для державно-приватного партнерства
та запропоновані механізми їх подолання**

№ з/п	Основні ризики від державно-приватного партнерства	Запропоновані механізми їх подолання
1.	Корупція	Процедура обчислення обсягів приватного інвестування Процедура обчислення терміну інвестування Процедура встановлення додаткового фінансування з боку державного партнера Моніторинг та контролю за виконанням партнерських угод з боку держави
2.	Складність	Розподілення ризиків Визначення показників ефективності угод Забезпечення прозорості процедури укладення угод Належні знання і компетенції держави, увага з боку держави до процедури укладення партнерських угод
3.	Політичні та регуляторні ризики	Стабільні пріоритети розвитку держави Стабільна нормативно-правова база Стабільність механізмів державного регулювання
4.	Перевищення / фінансова недоцільність витрат	Точна оцінка витрат, уникнення перевитрат Ефективне управління фінансовими ризиками
5.	Розподіл ризиків	Детальний аналіз ризиків Ефективні стратегії розподілу, оцінки і пом'якшення ризиків
6.	Брак досвіду партнерства, необхідних знань і вмінь	Залучення сторін партнерських угод з відповідними знаннями, потенціалом, досвідом, ресурсами
7.	Тривалий період реалізації проєктів	Дотримання стандартів якості, виконання цільових показників приватним партнером Забезпечення надійності механізмів моніторингу, контролю і оцінювання ефективності отриманих результатів від державного партнера Стабільність нормативно-правової бази, державної політики щодо державно-приватного партнерства Моніторинг, оцінювання проєктів Збалансування інтересів державного і приватного партнера Підзвітність і прозорість реалізації партнерства

Джерело: сформовано на основі [8]

значною тривалістю їх реалізації. Подальшими ризиками є можливість перевищення початкових витрат за проєктом для забезпечення його фінансової життєздатності, тому надзвичайно важливим є здійснення точної оцінки витрат, уникнення перевитрат фінансових ресурсів, ефективне управління фінансовими ризиками для уникнення фінансової неспроможності проєктів. Також до ризиків можна віднести і правильність їх розподілу між державним і приватним партнером для виявлення, оцінки і пом'якшення різних видів ризиків (затримування термінів будівництва, зміни у нормативно-правовій базі, попиту, форс-мажорні обставини). Проєкти державно-приватного партнерства успішно реалізуються на основі досвіду, потенціалу, знань у державному секторі для здійснення ефективного процесу управління та моніторингу. Необхідними є навички оцінювання проєктів, управління проєктами, оцінювання ефективності впровадження проєктів, моніторингу процесу впровадження проєктів, фінансового аналізу. Тому відсутність досвіду, потенціалу, відповідних знань у державному секторі може витупати вагомою перешкодою для успішного втілення проєктів

у життя. І, насамкінець, партнерські проєкти є довгостроковими за зобов'язаннями, тому необхідний моніторинг і контроль на усіх етапах реалізації проєкту впродовж усього періоду. Для досягнення очікуваних результатів необхідне дотримання стандартів якості, виконання цільових показників від приватного партнера, забезпечення надійності механізмів моніторингу, контролю і оцінювання ефективності отриманих результатів від державного партнера, що потребує чіткого процесу планування, стабільності нормативно-правової бази, державної політики щодо державно-приватного партнерства, моніторингу та оцінювання проєктів на постійній основі. Держава повинна збалансовувати інтереси державного і приватного партнера, зберігати підзвітність і прозорість реалізації процесу державно-приватного партнерства.

Для того, щоб державно-приватне партнерство стало успішним необхідно забезпечити передумови здійснення проєктів державного партнерства. Окрім того у процесі здійснення проєктів можуть виникати ризики їх успішного здійснення, для подолання яких потрібно впроваджувати відповідні заходи їх подолання,

впровадження яких дозволить забезпечити бажаний ефект. Передумови та ризики успішного здійснення проєктів державного партнерства, запропоновані заходи забезпечення передумов та подолання ризиків та очікуваний ефект від їх впровадження представлено у таблиці 3. Для того, щоб державно-приватне партнерство

стало успішним необхідно, по-перше, забезпечити стабільність пріоритетів державної політики розвитку та прогнозованість державного регулювання. Оскільки проєкти партнерства укладаються на тривалий період між державою і приватним партнером, наприклад, на будівництво нового об'єкта або реконструкцію існуючого, на

Таблиця 3

Передумови, ризики та запропоновані заходи успішного здійснення проєктів державно-приватного партнерства

№	Передумови	Ризики	Заходи подолання ризиків	Очікуваний ефект
1	Стабільність пріоритетів розвитку, прозорість державного регулювання	Тривалий період проєктів, зміна пріоритетів розвитку держави, механізмів державного регулювання	Забезпечення довгострокової стабільності пріоритетів державної політики, механізмів державної підтримки	Збільшення частки реалізованих проєктів, підвищення ефективності реалізації проєктів
2	Відсутність механізмів інвестиційного захисту	Перешкода для інвестування Виникнення спорів	Ефективні механізми оскарження, прозорості розгляду спорів, надання державної підтримки, доброчесності	Збільшення обсягів інвестування та кількості (реалізованих) проєктів
3	Забезпечення моніторингу / контролю ефективності роботи приватного партнера	Погіршення стану, якості утримання, системи управління об'єктом	Здійснення моніторингу і контролю на постійній основі Встановлення показників ефективності під час конкурсу	Забезпечення належного стану об'єктів, надання якісних послуг, підвищення ефективності реалізації проєктів
4	Забезпечення чіткості та прозорості визначення умов партнерства	Не збалансування інтересів, збитки / порушення інтересів партнерів	Порядок визначення періоду управління об'єктом, здійснення та коригування планових розрахунків, моніторингу, контролю та оцінювання ефективності	Утримання у належному стані об'єктів, надання якісних послуг, підвищення ефективності реалізації проєктів
5	Здійснення супроводу та підтримки проєктів	Складність проєктів Наявність компетенцій і досвіду державного партнера	Моніторинг, контроль, оцінювання ефективності проєктів, забезпечення виконання плану, прозорості, доброчесності	Збільшення частки реалізованих проєктів, ефективності реалізації проєктів
6	Інфраструктурні державно-приватні проєкти включають різноманітні взаємозв'язки, впливають на різні зацікавлені сторони	Держава повинна враховувати інтереси зацікавлених сторін, включно із власними Отримання довгострокового суспільного ефекту	Задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін у проєкті Враховання можливості отримання довгострокового суспільного ефекту	Збільшення якості послуг, відповідність між якістю і вартістю, підвищення рівня задоволення інтересів споживачів і держави, тривалий суспільний ефект
7	Забезпечення можливості перегляду умов проєкту	Перегляд проєктів, зовнішні зміни, зниження довіри, прозорості, конкурентних закупівель	Визначення державою чіткої і прозорої політики, яка забезпечить орієнтири можливості перегляду умов проєкту та його належного обґрунтування	Збільшення частки реалізованих проєктів Підвищення ефективності реалізації проєктів

Джерело: сформовано на основі [8]

фінансування або використання об'єкта інфраструктури, приватний партнер стикається із зростанням ризику впродовж періоду дії проєкту. Більшість великих проєктів державно-приватного партнерства у світі у 2005–2015 рр. були розраховані на період понад 20 років [8], відтак зміна пріоритетів розвитку держави та механізмів державного регулювання негативно вплинула на перспективи їх реалізації.

По-друге, для успішної реалізації державно-приватного партнерства потрібен захист інвестицій, оскільки саме його відсутність часто є однією з основних перешкод для залучення міжнародного інвестування. Обов'язковим є розроблення ефективних механізмів можливості оскарження результатів конкурсів державно-приватного партнерства, розгляд скарг незалежними сторонами, забезпечення добросовісності / прозорості процедури розгляду справ (спорів) щодо державно-приватного партнерства у судах, надання підтримки приватних партнерів з боку держави. Аналіз понад 3700 проєктів державно-приватного партнерства у світі виявив, що у чверті з них виникали спори між державним і приватним партнером протягом терміну дії проєкту [8]. Отже, виникнення спорів можливе не лише на етапі конкурсу, але й після нього, а недосконалість судової системи не сприяє справедливому та чесному їх розв'язанню.

По-третє, держава повинна постійно моніторити ефективність роботи приватного партнера на предмет виконання ним домовленостей за базовими показниками ефективності (KPI), визначеними під час конкурсу. Якщо моніторинг не здійснювати на постійній основі, не визначати показники ефективності на етапі конкурсу, виникають ризики щодо стану об'єкта та якості його утримання на гіршому ніж очікуваному рівні. А у зв'язку із тривалістю здійснення проєктів, моніторинг ефективності є обов'язковим протягом усього періоду. По-четверте, забезпечення чіткості та прозорості визначення умов партнерства, у разі не здійснення чого виникатимуть суттєві ризики збалансування інтересів партнерів під час проєкту. З боку держави повинно відбуватися розроблення політики регламентації порядку визначення періоду управління (використання) об'єкту приватним партнером для відшкодування приватних витрат, порядку здійснення, уточнення та коригування планових розрахунків, порядку моніторингу, контролю та оцінювання ефективності відповідності між очікуваними та фактичними доходами та витратами під час проєкту. В іншому разі виникають ризики отримання державним партнером збитків та ризики порушення інтересів приватного партнера. По-п'яте, здійснення супроводу та підтримки проєктів. Незважаючи на поширене бачення з боку держави простоти вирішення проблеми за допомогою державно-приватних проєктів ніж безпосереднє здійснення державного управління та фінансування об'єкта, такі

проєкти складні та вимагають постійного супроводу, участі та підтримки державного партнера впродовж усього періоду здійснення, проведення моніторингу, контролю, оцінювання ефективності здійснення проєктів, забезпечення виконання планових показників, відповідності проведених робіт запланованим, прозорості залучення матеріальних і фінансових ресурсів. Це вимагає відповідних знань, компетенцій, досвіду державного партнера, а також забезпечення ним добросовісності та прозорості процесів моніторингу, контролю та оцінювання ефективності.

По-шосте, інфраструктурні державно-приватні проєкти включають різноманітні взаємозв'язки, здійснюють прямий та опосередкований вплив на різні зацікавлені сторони. Відтак, держава повинна зважати не лише на фінансову доцільність проєктів, а й на вплив проєктів на інтереси зацікавлених сторін, зокрема, досягнення збільшення якості послуг, відповідності між зростанням якості та вартості надання послуг для зацікавлених сторін. Необхідно враховувати також задоволення інтересів держави та довгостроковий суспільний ефект. По-сьоме, забезпечення можливості перегляду умов проєкту. Результати аналізу світових проєктів державно-приватного партнерства свідчать про перегляд 45% проєктів протягом першого року здійснення [8]. Унаслідок зовнішніх змін, можливості підвищення результативності проєктів може виникати необхідність повторного перегляду умов проєкту, під час якого ймовірно виникнення ризиків зниження прозорості, що результує у зниженні довіри між партнерами, зниження можливості забезпечення конкурентних закупівель під час проєктів. Ризиків можна уникнути через визначення державою чіткої і прозорої політики, яка забезпечить орієнтири можливості перегляду умов проєкту та його належного обґрунтування.

Висновки. У процесі оцінювання переваг і ризиків для державного і приватного партнера вдалося визначити основні переваги та ризики, на базі яких запропоновано основні механізми їх подолання. Для забезпечення успішності передумов здійснення проєктів державного партнерства потрібно враховувати ризики, які можуть стати на заваді їх успішного здійснення. Щоб подолати ці ризики потрібно впроваджувати відповідні заходи їх подолання, застосування яких дозволить забезпечити бажаний ефект. У процесі аналізу вдалося встановити передумови успішного здійснення проєктів державного партнерства, виявити ризики, які можуть стати на заваді їх успішного втілення, запропонувати заходи забезпечення успішності передумов втілення державно-приватних проєктів партнерства та подолання ризиків. Виокремлено очікуваний ефект від впровадження запропонованих заходів забезпечення успішності передумов втілення державно-приватних проєктів партнерства та подолання ризиків.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Українське суспільство 1992–2013. Стан та динаміка змін. Соціологічний моніторинг. НАН України, Інститут соціології / за ред. В. Ворони, М. Шульги. Київ : Інститут соціології НАН України, 2013. 565 с.
2. Пасхавер О.Й., Верховода Л.Т., Суплін Л.З. Формування великого приватного капіталу в Україні. Київ : Міленіум, 2004. 90 с.
3. Bentley A.F. The Process of Government: A Study of Social Pressures. New York : Routledge, 2017. 583 p.
4. Truman D. The Governmental Process. Political Interests and Public Opinion. New York : Knopf, 1964. 560 p.
5. Dahl R. Polyarchy: Participation and Opposition. New Haven : Yale University Press, 1971. 257 p.
6. Schmitter P., Streeck W. The organization of business interests: Studying the associative action of business in advanced industrial societies. Koln : Max Planck Institut, 2011. 99 p.
7. Olson M. The Logic of Collective Action. Public goods and the theory of groups. Cambridge : Harvard University Press, 1971. 198 p.
8. Transparency International Ukraine : веб-сайт. *Державно-приватне партнерство як інструмент відбудови України*. URL: <https://ti-ukraine.org/research/derzhavno-pryvatne-partnerstvo-yak-instrument-vidbudovy-ukrayiny/> (дата звернення: 15.01.2024).

REFERENCES:

1. Vorona V., Shulha M. (ed.) (2013) *Ukrainske suspilstvo 1992–2013. Stan ta dynamika zmin. Sotsiologichnyi monitorynh* [Ukrainian society 1992–2013. Status and dynamics of changes. Sociological monitoring]. Kyiv: Institute of Sociology NAS of Ukraine. (in Ukrainian)
2. Paskhaver O.Y., Verkhovoda L.T., Syplin L.Z. (2004) *Formuvannia velykoho pryvatnoho kapitalu v Ukraini* [Formation of large private capital in Ukraine]. Kyiv: Milenium. (in Ukrainian)
3. Bentley A.F. (2017) *The Process of Government: A Study of Social Pressures*. New York: Routledge.
4. Truman D. (1964) *The Governmental Process. Political Interests and Public Opinion*. New York: Knopf.
5. Dahl R. (1971) *Polyarchy: Participation and Opposition*. New Haven: Yale University Press.
6. Schmitter P., Streeck W. (2011) *The organization of business interests: Studying the associative action of business in advanced industrial societies*. Koln: Max Planck Institut.
7. Olson M. (1971) *The Logic of Collective Action. Public goods and the theory of groups*. Cambridge: Harvard University Press.
8. Transparency International Ukraine: web-site. *Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak instrument vidbudovy Ukrayiny* [Public-private partnership as a tool for rebuilding Ukraine]. Available at: <https://ti-ukraine.org/research/derzhavno-pryvatne-partnerstvo-yak-instrument-vidbudovy-ukrayiny/> (accessed January 15, 2024).

УДК 330.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.42-13>

ПРОБЛЕМИ ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА У ВОЄННИЙ ЧАС

PROBLEMS OF PRESERVATION AND DEVELOPMENT OF STAFF POTENTIAL IN THE HR-MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE IN WARTIME

Назаренко С.А.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту та державної служби,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

Зачосова Н.В.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та державної служби,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

Луценко О.В.

студентка,
здобувачка вищої освіти кафедри менеджменту та державної служби,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

Nazarenko Serhii, Zachosova Nataliia, Lutsenko Oleksandra
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

Сформовано візію кадрового потенціалу як важливого ресурсу підприємства, що забезпечує йому конкурентні переваги; як елементу системи менеджменту, основи організаційного розвитку та модернізації організаційної структури суб'єкта господарювання; як ланки, що інтегрує та опосередковує перебіг усіх бізнес-процесів суб'єкта бізнесу; як засобу отримання компанією бажаного результату фінансово-господарської діяльності. Запропоновано перелік складових кадрового потенціалу підприємства, до якого увійшли: рівень знань, освіта; особисті та професійні навички; таланти, природні здібності; особистий і професійний досвід; лідерство та ініціативність; вмотивованість і самоменеджмент; адаптивність і стресостійкість; лояльність і розуміння цінностей компанії; комунікабельність. Конкретизовано проблему формування кадрового потенціалу належної якості та кількості, проблему мотивації та стимулювання персоналу до професійного та особистісного розвитку, проблему збереження інтелектуального капіталу в умовах відсутності матеріальних ресурсів і посилення ризиків війни та проблему забезпечення безпеки персоналу під час виконання посадових обов'язків у тих умовах, які склалися нині в Україні.

Ключові слова: кадровий потенціал, збереження кадрового потенціалу, розвиток кадрового потенціалу, трудовий ресурс, персонал, HR-менеджмент.

A vision of staff potential as an important resource of the enterprise, which provides it with competitive advantages, was formed; as an element of the management system, the basis of organizational development and modernization of the organizational structure of the business entity; as links that integrate and mediate the course of all business processes of a business entity; as a means of obtaining the desired result of financial and economic activity by the company. The staff potential of the enterprise is identified as a characteristic of its personnel, as a promising resource, as a strategic competitive advantage, as an intangible asset. A list of the components of the enterprise's staff potential, which determine its qualitative characteristics and ability to satisfy its goals and share values at the current time and in the future, is proposed, which includes: level of knowledge, education; personal and professional skills; talents, natural abilities; personal and professional experience; leadership and initiative; motivation and self-management; adaptability and stress resistance; loyalty and understanding of company values; communication. Four main problems of preserving and developing staff potential in the HR-management system of the enterprise during wartime were identified: the problem of forming staff potential of the appropriate quality

and quantity, the problem of motivating and stimulating personnel to professional and personal development, the problem of preserving intellectual capital in the absence of material resources and increase in the risks of war and the problem of ensuring the safety of personnel during the performance of official duties in the conditions currently prevailing in Ukraine. It is proposed to partially solve the outlined problems through personnel management and the use of HR-management tools, in particular by managing the parameters of the employee's psychophysiological properties, taking into account socio-demographic indicators in the process of developing staff potential, and starting by enterprises their own programs of professional development and individual career planning.

Keywords: staff potential, staff potential preservation, staff potential development, labor resource, personnel, HR-management.

Постановка проблеми. Сучасні проблеми збереження та розвитку кадрового потенціалу вітчизняних підприємств формуються під впливом тривалих військових дій на території України. Стресові фактори, спровоковані війною, постійні ризики для життя та здоров'я працівників суб'єктів господарювання, що намагаються продовжувати діяльність у воєнний час, тримати високі показники якості у конкурентній боротьбі з іноземними фірмами, які знаходяться у економічно вигідніших умовах і розміщені далеко від арени військових дій, сформували середовище, у якому розвиток професійних якостей співробітників українських компаній сповільнюється або взагалі припиняється, а якість кадрового ресурсу знижується у зв'язку з втратою інтелектуального капіталу або припинення трудових відносин у результаті міграційних процесів, внутрішніх переміщень населення, тощо. Системи управління персоналом, фахівці з управління людськими ресурсами стикнулися з викликами, невідомими зарученому досвіду, що не формувався у реаліях воєнного часу, і не був націленим на збереження та відновлення кадрового потенціалу для забезпечення життєздатності бізнесу та гарантування перспектив післявоєнного відновлення економіки держави у загальнонаціональному масштабі. Тому актуальність наукових досліджень, на основі яких будуть сформовані пропозиції щодо розширення прикладного інструментарію мотивації, стимулювання, заохочення працівників до ефективного виконання професійних обов'язків, використання наявних ресурсів для особистісного та фахового розвитку, прагнення кар'єрних перспектив і гарантій власної економічної безпеки через фіксацію довготермінових трудових відносин, на разі не залишає сумнівів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вітчизняні дослідники розглядають питання та проблемні аспекти ідентифікації, управління, формування та розвитку кадрового потенціалу у різних площинах. Зокрема, Олійник Н. В. вивчає теоретичний аспект сутності кадрового потенціалу [1], Долга Г. В., Хитрова О. А. конкретизують положення сутності та методів оцінювання ефективності використання кадрового потенціалу торговельних підприємств [2], Шаповал О. А. досліджує сутнісні ознаки кадрового потенціалу та уточнює його роль у забезпеченні фінансової стабільності суб'єктів

господарювання [3], Земляна Л. С. визначає науково-методологічний базис для кадрового потенціалу аграрних підприємств [4], Остапюк Б. Б. цікавиться особливостями процесу управління кадровим потенціалом підприємств [5], Леськова С. В. вивчає компетентнісний підхід, що використовується в управлінні кадровим потенціалом підприємств України [6]; Павликівська О., Галиняк Л. описують процес розвитку кадрового потенціалу як важливого елементу стратегії суб'єкта господарювання [7]; та визначають кадровий потенціал підприємств з позиції стратегічного забезпечення [8]; Коваль О. В., Байкер М. В. вважають, що розвиток персоналу та кадрового потенціалу має бути складовою, етапом стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства [9]; Грищенко Н. В. конкретизує організаційно-економічні засади для формування стратегій розвитку кадрового потенціалу суб'єктів бізнесу аграрного сектору економіки України [10].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Не зважаючи на наявність ґрунтовних різновекторних досліджень у контексті спроб зрозуміти причини втрати та деградації кадрового потенціалу сучасних підприємств, зниження рівня інтелектуального капіталу людського ресурсу, задіяного у сфері бізнесу у якості найманої праці, не можна лишити поза увагою той факт, що з початком повномасштабного вторгнення з'явилися нові обставини, ризики та фактори впливу на поведінку персоналу вітчизняних підприємств, які потрібно враховувати фахівцям з HR-менеджменту при розробці стратегій кадрового розвитку.

Постановка завдання. Метою дослідження є встановлення проблем збереження та розвитку кадрового потенціалу в системі HR-менеджменту підприємства у воєнний час та пошук шляхів їх вирішення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Контент-аналіз наукових праць сучасних українських дослідників [1–10] дав можливість конкретизувати сутність поняття кадрового потенціалу. Так, Олійник Н. В. визначає «категорію «кадровий потенціал», як складне, багатогранне поняття, сукупність здібностей і потенційних можливостей кадрів, що дозволяють реалізуватися у професійній сфері та забезпечувати досягнення цілей розвитку організації» [1]. Таким чином науковиця вказує на необхідність

зв'язку між якісними характеристиками працівника, його здатностями та компетенціями та реальними цілями суб'єкта господарювання, частиною кадрового ресурсу та кадрового потенціалу якого він є. Долга Г. В., Хитрова О. А. виокремлюють кілька підходів до дефініції кадрового потенціалу, такі як: ресурсний, системний, атрибутивно-синтезуючий або інтеграційний, індикативно-результуючий [2, с. 39], а також узагальнюють перелік методів оцінювання кадрового потенціалу підприємств, виділяючи: метод 3-х етапів; метод оцінки одиниці живої праці; оцінку за результатами кадрового аудиту; оцінку за результатами асесмент-центру; бальний метод; рейтинговий метод; метод економіко-математичного моделювання, метод бенчмаркінгу [2, с. 0]. Підтримуємо позицію щодо розгляду та оцінювання кадрового потенціалу у різних управлінських контекстах, зокрема як важливого ресурсу підприємства, що забезпечує йому конкурентні переваги; як елементу системи менеджменту, основи організаційного розвитку та модернізації організаційної структури суб'єкта господарювання; як ланки, що інтегрує та опосередковує перебіг усіх бізнес-процесів суб'єкта бізнесу; як засобу отримання компанією бажаного результату своєї фінансово-господарської діяльності. Для того, аби визначити рівень відповідності наявного у підприємства кадрового потенціалу означеним параметрам, періодично має проводитись оцінювання персоналу за якісними та кількісними показниками.

Шаповал О. А. зазначає, що «кадровий потенціал організації може бути визначений у вигляді знань, вмінь та навичок робітників під час їх використання у господарській діяльності підприємств та організацій з метою отримання

прибутку, забезпечення фінансової стабільності, а також задля досягнення інших цілей – соціальних та економічних. У менш широкому значенні кадровий потенціал можна визначити у вигляді вакантних посад в компанії, які згодом можуть бути укомплектовані кваліфікованими фахівцями з певним набором знань та навичок» [3, с. 235]. Вважаємо, що кадровий потенціал, крім згаданих цілей, може використовуватись і для формування іміджу компанії, коригування її стратегічних орієнтирів, забезпечення економічної безпеки завдяки ризик-орієнтованому управлінню і для досягнення нових конкурентних переваг шляхом розвитку персоналу. Тому цілком погоджуємось із Павликівською О. І., та Галиняк Л. О., які пропонують «ідентифікацію поняття «кадровий потенціал» викласти у наступній редакції: «як ресурсні можливості персоналу, які можуть бути використані для досягнення як стратегічних цілей підприємства, так і забезпечення рентабельності діяльності та досягнення соціального ефекту» [7, с. 212]. Рис. 1 узагальнює сутність поняття кадрового потенціалу підприємства.

Доходимо висновку, що кадровий потенціал суб'єкта господарювання – це сукупність знань, компетенцій, можливостей, навичок, отриманої освіти, талантів і особистого та професійного досвіду, якими володіють працівники підприємства, установи, організації. Це поняття є комплексною характеристикою загального рівня готовності персоналу до вирішення завдань і досягнення цілей компанії шляхом використання наявних вмінь або після здобуття нових навичок.

Розміри та якісні характеристики кадрового потенціалу залежать від наявності та рівня розвитку таких параметрів (рис. 2).

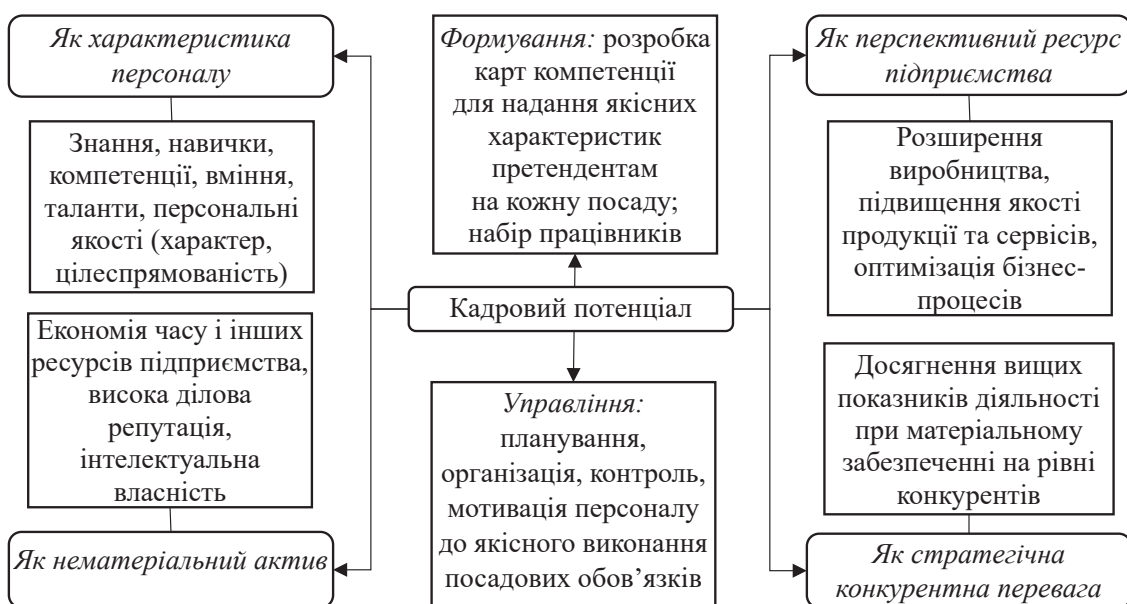


Рис. 1. Сутність поняття кадрового потенціалу підприємства

Джерело: складено авторами



Рис. 2. Складові кадрового потенціалу підприємства

Джерело: складено авторами

Нарощення рівня кадрового потенціалу підприємства може результувати у підвищенні продуктивності праці персоналу, покращенні якості продукції, робіт, послуг і сервісів, збільшенні конкурентоспроможності суб'єкта господарювання та економіки держави в цілому. Ефективний менеджмент та сталий розвиток кадрового потенціалу суб'єктів господарювання є важливим елементом стратегії управління корпоративними ресурсами для досягнення економічного успіху підприємства.

Оскільки кадровий потенціал формується та перебуває під координацією та контролем процесів системи HR-менеджменту підприємства, то завдання його збереження та розвитку також належать до компетенції фахівців з управління персоналом. У воєнний час необхідно трансформувати традиційні підходи до збереження та розвитку кадрового потенціалу суб'єктів господарювання, а також шукати нові можливості нарощення кадрового потенціалу під впливом ризиків війни. Можемо виділити чотири основні проблеми збереження та розвитку кадрового потенціалу в системі HR-менеджменту підприємства у воєнний час:

– проблема формування кадрового потенціалу: переміщення населення під впливом війни, міграція, сформували «кадровий голод» у сегменті висококваліфікованого персоналу; HR-фахівцям важко знайти та утримати

спеціалістів, бо в умовах обмежених фінансових ресурсів немає можливості їм запропонувати оплату праці на рівні закордонних компаній;

– проблема мотивації та стимулювання персоналу: необхідність постійного навчання та підвищення кваліфікації для забезпечення відповідності вимогам ринку, які весь час трансформуються, є стресовим фактором для працівників компаній, що перебувають під впливом ризиків війни, не здатні концентрувати увагу через повітряні тривоги та переживання за життя і здоров'я близьких людей; у таких умовах непросто заохотити працівників витратити час на отримання нових знань і компетенцій;

– проблема збереження інтелектуального капіталу: можливості дистанційної зайнятості надали здатності працівникам, які мають унікальні професійні здібності та таланти, працювати за кордоном; іноземні фірми активно запрошують українців працювати на них і у офлайн форматі, обіцяючи гідну оплату та праці, та що найважливіше – безпеку;

– проблема забезпечення безпеки персоналу: більшість підприємств не мають захищених і комфортних приміщень, де працівники можуть продовжувати виконувати посадові обов'язки під час загрози їх життя та здоров'ю; часто забезпечення власної безпеки стає відповідальністю самого працівника, як і необхідність при цьому залишатися активним виконавцем

покладених повноважень, що викликає агресію, прокрастинацію, небажання працювати та знижує рівень лояльності до компанії.

Частково вирішити окреслені проблеми можливо через засоби управління персоналом та шляхом використання інструментарію HR-менеджменту. Наприклад, основними індикаторами психофізіологічних характеристик працівників є стан їх здоров'я, працездатність і внутрішні мотиви, стимули до трудової діяльності. Управління цими параметрами у системі HR-менеджменту передбачає ефективне застосування технологій, які оберігають життя та здоров'я працівників (комфортне та оснащене усім необхідним укриття, високий функціональний рівень охорони праці, моніторинг дотримання правил техніки безпеки, ергономіки робочих місць), розробку та запровадження програм стимулювання та мотивації, укладених у відповідності до основних потреб і інтересів працівників).

Соціально-демографічні індикатори кадрового потенціалу поєднують вік, стать, досягнутий працівником соціальний статус у суспільстві. Ці характеристики необхідно враховувати під час розробки та реалізації програм професійного розвитку і кар'єрного зростання працівників, під час визначення актуальних інструментів мотивації персоналу, при встановленні кар'єрних орієнтирів і розробленні алгоритмів їх досягнення.

Третій комплексний індикатор кадрового потенціалу об'єднує кваліфікаційні характеристики, які набувають працівники у процесі професійної діяльності та які використовуються ними під час виконання посадових обов'язків. Рівень кваліфікації, а відтак, і кадровий потенціал, можна підвищити шляхом отримання освіти, досвіду роботи, формування нових навичок і вмінь через програми підвищення кваліфікації та індивідуальні кар'єрні траєкторії.

Висновки. Отже, кадровий потенціал доцільно сприймати у науковій та прикладній

площинах як важливий ресурс підприємства, що забезпечує йому конкурентні переваги; як елемент системи менеджменту, основи організаційного розвитку та модернізації організаційної структури суб'єкта господарювання; як ланку, що інтегрує та опосередковує перебіг усіх бізнес-процесів суб'єкта бізнесу; як засіб отримання компанією бажаного результату фінансово-господарської діяльності.

Складовими кадрового потенціалу підприємства, які визначають його якісні характеристики та здатність задовольняти його цілі та розділяти цінності у поточний момент часу та у перспективі, є: рівень знань, освіта; особисті та професійні навички; таланти, природні здібності; особистий і професійний досвід; лідерство та ініціативність; вмотивованість і самоменеджмент; адаптивність і стресостійкість; лояльність і розуміння цінностей компанії; комунікабельність.

Існує чотири основні проблеми збереження та розвитку кадрового потенціалу в системі HR-менеджменту підприємства у воєнний час: проблема формування кадрового потенціалу належної якості та кількості, проблема мотивації та стимулювання персоналу до професійного та особистісного розвитку, проблема збереження інтелектуального капіталу в умовах відсутності матеріальних ресурсів і посилення ризиків війни та проблема забезпечення безпеки персоналу під час виконання посадових обов'язків у тих умовах, які склалися нині в Україні. Запропоновано частково вирішити окреслені проблеми через засоби управління персоналом та використання інструментарію HR-менеджменту, зокрема шляхом управління параметрами психофізіологічних властивостей працівника, врахування соціально-демографічних показників у процесі розвитку кадрового потенціалу та започаткування підприємствами власних програм підвищення кваліфікації та індивідуального кар'єрного планування.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Олійник Н. В. Сутність кадрового потенціалу: теоретичний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_5_20 (дата звернення: 15.02.2024).
2. Долга Г. В., Хитрова О. А. Кадровий потенціал підприємств торгівлі: сутність та методи оцінки ефективності його використання. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2022. Т. 27. Вип. 1. С. 38–46.
3. Шаповал О. А. Сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні фінансової стабільності. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2023. Вип. 15. С. 231–236.
4. Земляна Л. С. Науково-методологічний базис кадрового потенціалу аграрного підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2022. Iss. 4. С. 207–214.
5. Остапюк Б. Б. Управління кадровим потенціалом підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66 (спецвип. дод. 2). С. 46–48.
6. Леськова С. В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3. С. 26–31.
7. Павликівська О., Галиняк Л. Розвиток кадрового потенціалу як елемент стратегії підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2. С. 210–220.
8. Павликівська О. І., Галиняк Л. О. Стратегічне забезпечення кадрового потенціалу підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 1. С. 103–111.

9. Зачосова Н. В., Коваль О. В., Байкер М. В. Розвиток персоналу та кадрового потенціалу як елементи стратегічного управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 1. С. 61–66.

10. Грищенко Н. В. Організаційно-економічні засади формування стратегій розвитку кадрового потенціалу бізнес-суб'єктів аграрного сектору. *Економічний простір*. 2022. № 180. С. 105–110.

REFERENCES:

1. Oliynyk N. V. (2023) Sutnist kadrovoho potentsialu: teoretychnyy aspekt [The essence of personnel potential: theoretical aspect]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, no. 5. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_5_20 (accessed 15 February 2024).

2. Dolha H. V., Khytrova O. A. (2022) Kadrovyy potentsial pidpryyemstv torhivli: sutnist ta metody otsinky efektyvnosti yoho vykorystannya [Personnel potential of trade enterprises: the essence and methods of evaluating the effectiveness of its use]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomika*, tom 27, vol. 1, pp. 38–46.

3. Shapoval O. A. (2023) Sutnist kadrovoho potentsialu ta yoho rol u zabezpechenni finansovoyi stabilnosti [The essence of personnel potential and its role in ensuring financial stability]. *Tavriyskyy naukovyy visnyk. Seriya: Ekonomika*, vol. 15, pp. 231–236.

4. Zemlyana L. S. (2022) Naukovo-metodolohichnyy bazys kadrovoho potentsialu ahrarnoho pidpryyemstva [Scientific and methodological basis of personnel potential of an agrarian enterprise]. *Innovation and Sustainability*, iss. 4, pp. 207–214.

5. Ostapyuk B. B. (2019) Upravlinnya kadrovym potentsialom pidpryyemstva [Management of the personnel potential of the enterprise]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 66, pp. 46–48.

6. Leskova S. V. (2023) Kompetentnisnyy pidkhid v upravlinni kadrovym potentsialom suchasnoho pidpryyemstva [Competency approach in managing the personnel potential of a modern enterprise]. *Transformatsiyna ekonomika*, no. 3, pp. 26–31.

7. Pavlykivska O., Halynyak L. (2021) Rozvytok kadrovoho potentsialu yak element stratehiyi pidpryyemstva [Development of personnel potential as an element of the company's strategy]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, vol. 2, pp. 210–220.

8. Pavlykivska O. I., Halynyak L. O. (2022) Stratehichne zabezpechennya kadrovoho potentsialu pidpryyemstv [Strategic provision of personnel potential of enterprises]. *Halyskyy ekonomichnyy visnyk*, no. 1, pp. 103–111.

9. Zachosova N. V., Koval O. V., Bayker M. V. (2022) Rozvytok personalu ta kadrovoho potentsialu yak elementy stratehichnoho upravlinnya finansovo-ekonomichnoyu bezpekoyu sub'yekta hospodaryuvannya [Development of personnel and personnel potential as elements of strategic management of financial and economic security of the business entity]. *Naukovyy pohlyad: ekonomika ta upravlinnya*, no. 1, pp. 61–66.

10. Hryshchenko N. V. (2022) Orhanizatsiyno-ekonomichni zasady formuvannya stratehiy rozvytku kadrovoho potentsialu biznes-sub'yektiv ahrarnoho sektoru [Organizational and economic principles of the formation of strategies for the development of personnel potential of business entities in the agrarian sector]. *Ekonomichnyy prostir*, no. 180, pp. 105–110.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА: ОБ'ЄКТИВНА НЕОБХІДНІСТЬ В ПОТОЧНИХ УМОВАХ З ПОЗИЦІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ENTERPRISE: AN OBJECTIVE NEED IN THE CURRENT CONDITIONS FROM THE POSITION OF ENSURING ECONOMIC SECURITY

Штангрет А.М.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансово-економічної безпеки, обліку і оподаткування,
Українська академія друкарства

Шира Т.Б.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансово-економічної безпеки, обліку і оподаткування,
Українська академія друкарства

Чорненко О.Б.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансово-економічної безпеки, обліку і оподаткування,
Українська академія друкарства

Shtangret Andriy, Shyra Taras, Chornenka Elena
Ukrainian Academy of Printing

Карантинні обмеження, що були запроваджені в більшості країн світу через COVID-19, стали беззаперечним доказом переваг, якими володіють підприємства, що активно використовують цифрові технології. В Україні нова фаза військового протистояння як частково пригальмувала економічні процеси, так і в черговий раз довела вищий рівень живучості тих підприємств, що уже пройшли певні етапи цифрової трансформації. Доведено, що традиційне сприйняття цифрової трансформації виключно через перелік новітніх цифрових технологій є обмеженим без врахування безпекових аспектів. Виділено і розглянуто чотири такі ключові аспекти: синхронність змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі; активність підприємств; ресурсна основа; виникнення нових ризиків і загроз. Встановлено перелік основних загроз, що передують та супроводжують цифрову трансформацію підприємства, до числа яких віднесено: недостатність ресурсної основи; дефіцит кваліфікованих кадрів; відсутність механізмів стимулювання працівників; обмеженість інформаційного супроводу; незначний рівень знань в представників керуючої ланки.

Ключові слова: цифрова трансформація підприємства, економічна безпека підприємства, загроза, цифрові технології, безпекова діяльність.

Quarantine restrictions, which were introduced in most countries of the world due to COVID-19, have become undeniable proof of the advantages possessed by enterprises that actively use digital technologies. In Ukraine, the new phase of the military confrontation both partially slowed down economic processes and once again proved the higher level of viability of those enterprises that have already passed certain stages of digital transformation. It has been proven that the traditional perception of digital transformation solely through the list of the latest digital technologies is limited without taking into account security aspects. The study is aimed at outlining the content of the main security aspects of the digital transformation of the enterprise, focusing not only on internal processes, but also on external conditions, in particular, the impact of military operations and technological lag from foreign competitors. In order to outline the content of the main security aspects of the digital transformation of the enterprise, the following methods were used: induction and deduction, comparison and systematization – in the study of the essential characteristics of the term «digital transformation of the enterprise»; synthesis and analysis – to establish the content of threats related to the digital infrastructure and the activity of enterprises in the application of digital technologies; morphological analysis – to clarify the principles of activity of security subjects in the digital

transformation of the enterprise; graphic – for visual representation of theoretical and methodical material; abstract-logical – for theoretical generalizations and research conclusions. The following four key aspects are highlighted and considered: synchronicity of changes in the internal and external environment; enterprise activity; resource base; emergence of new risks and threats. A list of the main threats preceding and accompanying the digital transformation of the enterprise has been established, which include: insufficient resource base due to an insignificant level of net profit or unprofitable activity; a shortage of qualified personnel as a result of increased labor migration, the departure of a significant number of the able-bodied population as refugees, and the number of internally displaced persons; lack of mechanisms to encourage employees to improve their personal digital competencies; limited information support for the stages of implementation of digital transformation due to the lack of a procedure for tracking changes based on «weak» signals and timely implementation of corrective measures to achieve the set goals; the insignificant level of knowledge of representatives of the management level regarding the principles and procedures of digital transformation, which inhibits their initiative or pushes them to implement projects that do not meet the parameters of the external environment.

Keywords: digital transformation of the enterprise, economic security of the enterprise, threat, digital technologies, security activity.

Постановка проблеми. Драйвером цифрової трансформації на мікрорівні виступають процеси щодо реалізації концепції Індустрії 4.0 з метою збільшення частки цифрової економіки. COVID-19 продемонстрував переваги тих підприємств, які широко використовували цифрові технології для комунікації із споживачами та були здатними організувати віддалені робочі місця. Військові дії в Україні з початку 2022 р. змінили пріоритети, надавши перевагу виживанню бізнесу. Водночас частина українських підприємств опинилася у більш виграшному стані за рахунок попередньо реалізованих етапів цифрової трансформації. Актуальність розгляду та пришвидшення впровадження таких програм обумовлюється й очікуваною післявоєнною відбудовою національної економіки, коли внутрішній ринок стане більш відкритим для іноземних товаровиробників через відсутність високих ризиків військових дій. Поточна низька ініціативність українського бізнесу та вимушене гальмування під час військової агресії послаблює конкурентні позиції, а відтак вимагає зваженої довгострокової політики, виходячи із пріоритетності врахування безпекових аспектів на кожному етапі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифрової трансформації в різних аспектах розглядалася в публікаціях таких науковців як Н. Андріїв [1], М. Кулинич [2], І. Стец [4], О. Шатілова [5], Н. Шишук [5], N. Negroponte [6], D. Tapscott [7] та інших. Дослідники визначили умови, засади та можливі результати від широкого впровадження цифрових технологій, зокрема в контексті виконання концепції Індустрія 4.0 та збільшення частки цифрової економіки.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Цифрова трансформація передбачає внесення змін в діяльність певного підприємства, що провокує порушення його стійкості як системи та актуалізує необхідність окреслення безпекових аспектів, які дотичні до внутрішніх процесів та зовнішнього середовища функціонування.

Постановка завдання. Метою статті є окреслення змісту основних безпекових аспектів цифрової трансформації підприємства, концентруючи увагу не лише на внутрішніх процесах, а зовнішніх умовах, зокрема впливі військових дій та технологічному відставанні від іноземних конкурентів.

Виклад основного матеріалу дослідження. В основі сучасного розуміння цифрової трансформації на будь-якому рівні лежать міркування D. Tapscott [6] та N. Negroponte [7], які ще у середині 90-х років намагалися через технологічний поступ довести переваги нової або ж цифрової економіки над традиційною. Наголос на пріоритетності впровадження цифрових технологій у всі бізнес-процеси й досі домінує серед представників ділових кіл. Осучаснений варіант децю відмінний, оскільки передбачає сприйняття цифрових технологій суто як інструменту, надаючи перевагу комплексності у сприйнятті змін, що відбуваються у внутрішньому й зовнішньому середовищі [4, с. 236], тобто їх відповідності. Зазначене спирається на факт постійного зростання інтересу й технічних можливостей у споживачів до активності щодо задоволення потреб в онлайн-форматі, що встановлює нові вимоги до взаємодії кожного підприємства із об'єктами і суб'єктами зовнішнього середовища, тобто не обмежуючись фізичним контактом [1; 2, с. 9; 5, с. 250]. COVID-19 та військові дії засвідчили наявність конкурентних переваг у тих підприємств, які реалізують цифрову трансформацію стосовно взаємодії із споживачами за рахунок розширення цифрових комунікацій.

Не зупиняючись на поглибленні розуміння суті та етапності цифрової трансформації підприємства, вважаємо за необхідне акцентувати увагу на окремих безпекових аспектах. Таке обмеження спирається на кількох об'єктивних моментах: по-перше, традиційне сприйняття цифрової трансформації, що передбачає формування переліку цифрових технологій можна вважати вузьким, оскільки не враховує специфіки фінансово-господарської діяльності певного підприємства й необхідності змін, що

мають відповідати зрушенням у зовнішньому середовищі, тобто бути економічно доцільними; по-друге, поступ у розробленні цифрових технологій, коли ті технології, що були основою прориву й вагомим покращенню конкурентних позицій для окремих компаній у недалекому минулому, сьогодні вважаються необхідним мінімумом для виживання в умовах жорсткої конкуренції; по-третє, хибним є сприйняття цифрової трансформації як одномоментних змін, коли фактично йдеться про перманентний процес із відповідною потребою у значних за величиною інвестиціях; по-четверте, українські підприємства в поточних умовах в переважній своїй більшості спроможні здійснювати оцифрування, тобто перехід на цифрове діловодство, і тільки в окремих випадках змінювати бізнес-процеси. Визначені моменти в сукупності додатково обґрунтовують важливість концентрації уваги саме на безпекових аспектах задля розуміння суті, необхідності та можливості здійснення цифрової трансформації, в тому числі в умовах діючого воєнного стану.

Наша увага буде приділена чотирьом безпековим аспектам: синхронності змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі, активності підприємств, ресурсній основі та виникненню нових ризиків і загроз. Перший аспект нами пов'язаний із станом цифрової інфраструктури в межах країни, тобто ініціативність підприємств стосовно впровадження новітніх цифрових технологій є доцільною в умовах підготовленого середовища. Такий ракурс погляду на проблематику цифрової трансформації є відмінний від традиційного, коли низькі темпи зводять лише до пасивності підприємств. Водночас потрібно більш ширше розглянути проблему. Для доведення позиції були використані дані Державної

служби статистики. Початково було зосереджено увагу на питаннях підключення до мережі Інтернет, що фактично визначає можливість швидкого обміну інформацією (рис. 1).

Зважаючи на те, що в межах досліджуваного періоду вагомий вплив мали COVID-19 та початок широкомасштабної військової агресії із сторони Російської Федерації, то незначні зміни у величині визначених показників можна вважати несуттєвими при характеристиці технологічного поступу підприємств.

Більш цікавим є рівень визначених показників загалом, виходячи з того, що в поточних умовах в економічно розвинутих країнах факт підключення до мережі Інтернет – обов'язковий мінімум для провадження будь-якого бізнесу. У 2022 р. в Україні таке підключення мали лише 85,1% підприємств, серед яких фіксованим доступом користувалися лише 61,8%. Доцільно також взяти до уваги і ще один важливий показник – швидкість підключення, коли у 2021 р. для 40% вона складала менше 100 Мбіт/с. В цілому чітко проявляється поточне технологічне відставання уже на рівні існування умов для обміну інформацією із контрагентами, що безпосередньо негативно впливає на ефективність функціонування підприємства, здатність відстоювати свою позицію у конкурентній боротьбі та можливість провадження безпекової діяльності. Тобто, без розвитку цифрової інфраструктури ініціативність підприємств стосовно більш ширшої за оцифрування цифрової трансформації буде мати низький ефект.

Другий безпековий аспект нами пов'язаний із активністю самих підприємств у впровадженні цифрових технологій, зокрема тих, що пов'язані із різними видами соціальних медіа (рис. 2).

COVID-19 та в подальшому військові дії обмежили безпосередній фізичний контакт між

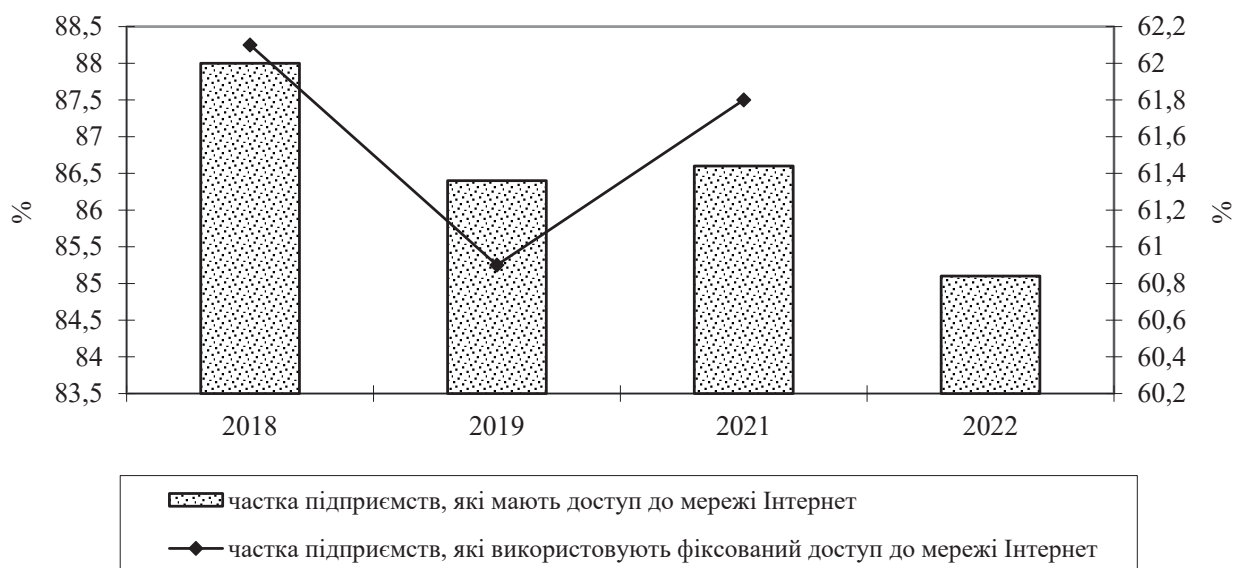


Рис. 1. Характеристика доступу підприємств до мережі Інтернет

Джерело: сформовано на основі [3]

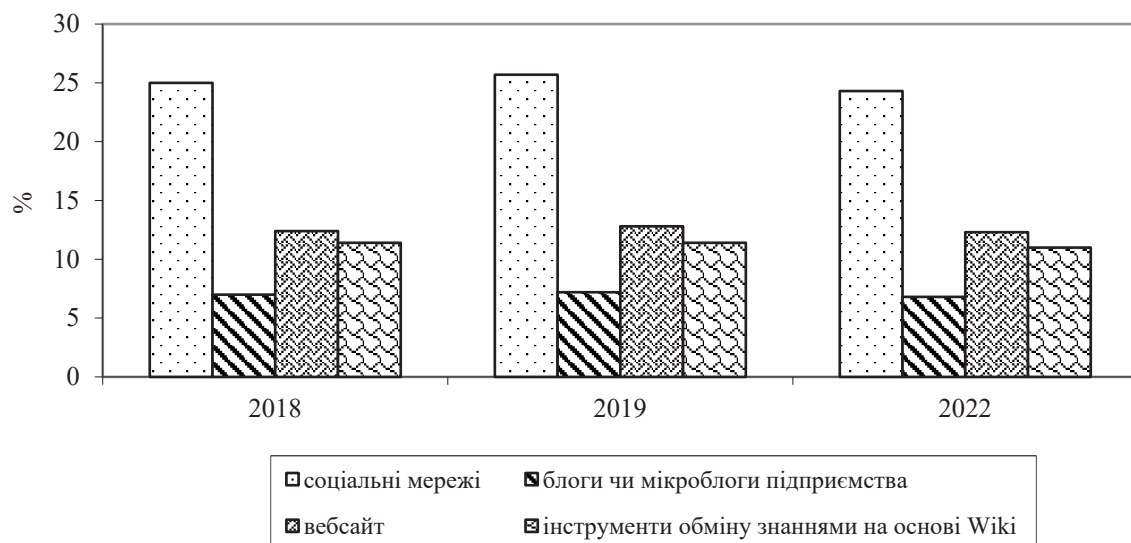


Рис. 2. Активність підприємств у використанні соціальних медіа

Джерело: сформовано на основі [3]

підприємством та його контрагентами, що було частково компенсовано за рахунок соціальних медіа. Українські підприємства і в подальшому залишаються мало активними стосовно основних каналів цифрових комунікацій, програючи не лише внутрішню конкуренцію, але створюючи значний плацдарм для наступу іноземним товаровиробникам. Відтак можна припускати, що йдеться про спроби, в більшості фрагментарні та ситуаційні, але не застосування довгострокової стратегії щодо формування цільової аудиторії із просуванням широкого асортименту товарів на основі інструментів цифрового маркетингу.

Цифрова грамотність вітчизняних споживачів має тенденцію до покращення, а відтак зростає попит, задоволення якого можливе через використання цифрових технологій. Активна фаза

військових дій тимчасово обмежує іноземних учасників ринку через високі ризики, але у післявоєнний період можна очікувати від них більш агресивних кроків, що безпосередньо негативно вплине на економічної безпеку українських підприємств. Потрібно також врахувати, що офіційні дані лише засвідчують факт застосування підприємствами певного виду соціальних медіа, але не вказують на інтенсивність й результативність.

Додатково, для уточнення глибини проблем стосовно цифрової трансформації, нами було виділено дані щодо функціональності у використанні вебсайтів (рис. 3) й роботизації.

У відповідності до офіційних даних, вебсайт, як інструмент цифрового маркетингу, не лише використовується доволі обмеженою групою підприємства (у 2021 р. – 35,3%), але така

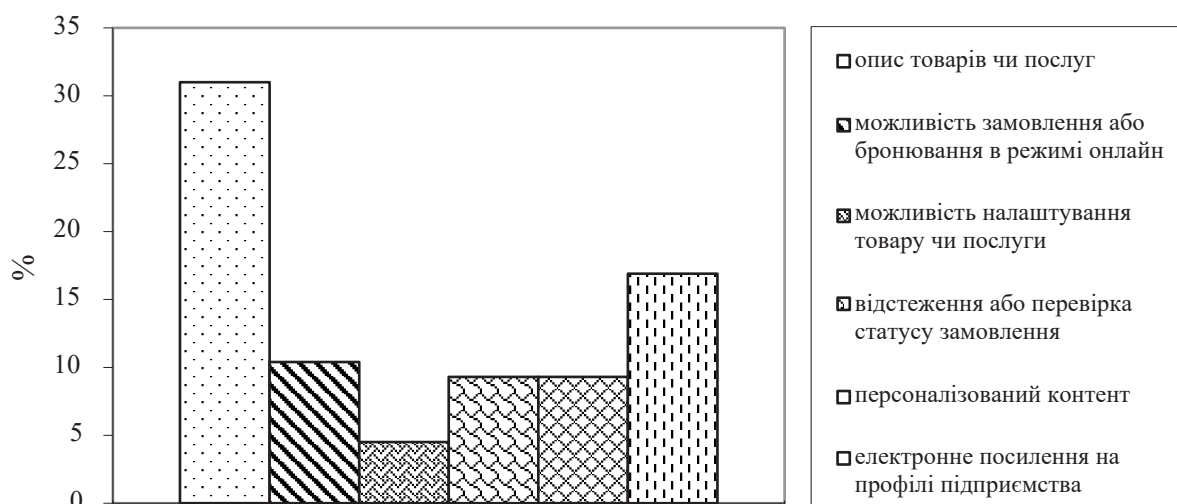


Рис. 3. Характер інтерактивних послуг, що надавалися через вебсайт у 2021 р.

Джерело: сформовано на основі [3]

практика є функціонально обмеженою до рівня прямої аналогії із традиційною розкладкою товарів на полиці крамниці. Обмін інформацією, а не лише формування попиту у кожного учасника певної цільової аудиторії, обмежений до мінімуму, оскільки домінує пасивна позиція підприємства. Питання застосування SEM та SEO є скоріше винятком, а не звичною практикою як в іноземних компаніях.

Автоматизація й роботизація визначені як стрижневі технології у реалізації концепції Індустрії 4.0, що забезпечує збільшення частки цифрової економіки в межах традиційної. Технологічну відсталість національної економіки ілюструють дані, згідно яких у 2021 р. лише 2,9% українських підприємств використовували робототехніку, зокрема найкраща ситуація склалася щодо виробництва автотранспортних засобів (13,0%) та фармацевтичних продуктів (8,0%). Зацікавленість іноземних інвесторів в оптимізації податків та виведення на регіональні ринки конкурентоспроможної продукції створили основу для роботизації окремих підприємств, але такі поодинокі факти не можуть виступити драйвером цифровізації економіки загалом. Поточна орієнтація на задоволення потреб першої необхідності й товарах тривалого використання, які дешевші за іноземні за рахунок нижчих витрат на оплату праці й використання застарілих технологій без необхідності вагомих інвестицій на інноваційні розробки, уможливує короткострокове виживання, але не розвиток в довгостроковій перспективі.

Як підсумок можна стверджувати, що, при обмеженості офіційних даних про застосування цифрових технологій, явним є технологічне відставання українських підприємств, яке через військові дії лише буде зростати, а відтак вимагає перегляду засад здійснення цифрової трансформації на основі ретельного врахування

безпекових аспектів, тобто виходячи із суттєвості загроз, можливих ризиків та очікуваних нових можливостей.

Як третій безпековий аспект нами розглядаються незадовільні фінансові результати, що обмежують необхідну ресурсну базу (рис. 4).

В межах досліджуваного періоду прослідковується збитковість на початку агресії зі сторони Російської Федерації та у 2022-му. Попри це частка збиткових підприємств (максимальне значення у 2010-му – 42,78% та мінімальне у 2018-му – 26,1%) вказує на значні труднощі із фінансуванням заходів в межах цифрової трансформації. Потрібно також зауважити, що власні кошти займають домінуючу позицію в структурі капітальних інвестицій, а відтак фактичні недостатньо високі результати діяльності не дозволяють фінансувати швидкий поступ в освоєнні й широкому застосуванні новітніх цифрових технологій.

Четвертий безпековий аспект визначає необхідність сприйняття цифрової трансформації як зміни в діяльності підприємства, які покликані не лише сформувати нові конкурентні переваги, але супроводжуються виникненням нових ризиків і загроз. Зазначене ґрунтується на розумінні природи внесення будь-яких змін в діяльність підприємства, що викликає розбалансованість системи, яке проявляється у збільшенні флуктуацій та зростанні ймовірності наближення до точки біфуркації, що може бути реалізовано як у переході до «бажаного» атрактору, так й іншого, або ж каскаду біфуркацій із втратою контролю за перебігом подій. Перехід до «бажаного» атрактору дає змогу продовжити реалізацію програми цифрової трансформації. Інші атрактори – нівелюють прикладені зусилля у здійсненні змін, вказуючи на прорахунки у розробленні програми та/або не врахуванні впливу основних та додаткових факторів при її

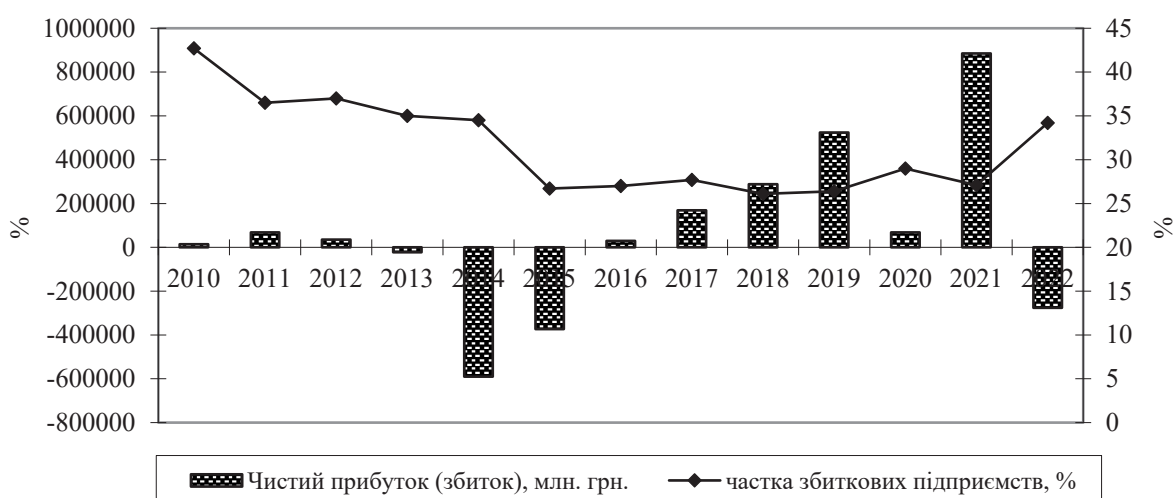


Рис. 4. Фінансові результати діяльності підприємств

Джерело: сформовано на основі [3]

виконанні. Каскад біфуркацій може спровокувати втрату цілісності підприємства як системи. Досить короткий розгляд дає загальне уявлення про важливість попереднього розроблення ймовірних сценаріїв, встановлення переліку реальних та можливих ризиків і загроз, уточнення індикаторів, що сигналізують про флуктуацію в рівні економічної безпеки підприємства, розроблення прогнозів зміни ситуації, що в цілому доводить важливість активного провадження безпекової діяльності.

Загроза військових дій для українських підприємств є ключовою, але стосовно їх цифрової трансформації не меншу актуальність мають й інші, зокрема такі як:

- недостатність ресурсної основи через незначний рівень чистого прибутку або й збитковість діяльності;
- дефіцит кваліфікованих кадрів в наслідок посилення трудової міграції, виїзду значної кількості працездатного населення в якості біженців та чисельності внутрішньопереміщених осіб;
- відсутність механізмів стимулювання працівників до покращення особистих цифрових компетенцій;
- обмеженість інформаційного супроводу етапності реалізації цифрової трансформації через відсутність процедури відстеження змін за «слабкими» сигналами й своєчасного запровадження коригуючих заходів для досягнення поставлених цілей;
- незначний рівень знань представників вищої ланки управління щодо засад й процедури здійснення цифрової трансформації, що гальмує їх ініціативу або підштовхує до

реалізації проектів, які не відповідають параметрам зовнішнього середовища.

Загалом розглянуті усі чотири аспекти переконливо доводить важливість активного провадження безпекової діяльності і в питаннях цифрової трансформації підприємства.

Висновки. Цифрова трансформації в умовах кожного підприємства не повинна сприйматися як обмежена програма введення в експлуатацію окремої одиниці устаткування чи освоєння цифрової технології. Збільшення частки цифрової економіки, попри суттєвість впливу військових дій, унеможлиблює ігнорування процесів щодо широкого впровадження концепції Індустрії 4.0. Цифрові технології виконують функцію ефективних інструментів в конкурентній боротьбі, але їх застосування потребує врахування основних безпекових аспектів, які визначають не тільки активність самого підприємства, але й стан цифрової інфраструктури та зацікавленість споживачів. Конкретизовано безпекові аспекти, які розширюють сприйняття цифрової трансформації та доводять провідну роль суб'єктів безпеки в аргументованому підштовхуванні менеджменту до активності у впровадженні цифрових технологій, інформаційному супроводі підготовки проектів та їх реалізації виходячи із фактичного впливу та можливої зміни в реалізації ключових загроз. Подальші дослідження доцільно спрямувати на удосконалення інформаційно-аналітичної системи забезпечення економічної безпеки підприємства, зокрема з метою покращення інформаційного супроводу процесу цифрової трансформації підприємства задля зменшення ймовірності виникнення ризиків та реалізації нових загроз.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Андріїв Н. М. Цифрова трансформація підприємства: теоретичний базис. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10170> (дата звернення: 03.03.2024).
2. Кулинич М. Б. Цифрова трансформація вітчизняних підприємств в сучасних умовах. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3. С. 8–15.
3. Статистична інформація. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 03.03.2024).
4. Стец І. І. Ідентифікація бізнес-процесів підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 33. С. 233–239.
5. Шатілова О. В., Шишук Н. О. Цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організації. *Проблеми економіки*. 2020. № 4 (46). С. 249–255.
6. Negroponte N. Being Digital. 1995. URL: <https://web.stanford.edu/class/sts175/NewFiles/Negroponte.%20Being%20Digital.pdf> (дата звернення: 03.03.2024).
7. Tapscott D. The Digital Economy. 2014. URL: <http://dontapscott.com/books/thedigitaleconomy> (дата звернення: 03.03.2024).

REFERENCES:

1. Andriiv N. M. (2022) Tsyfrova transformatsiia pidpriemstva: teoretychnyi bazys [Digital transformation of the enterprise: theoretical basis]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy], no. 4. Available at: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10170> (accessed 03 January 2024).
2. Kulynych M. B. (2019) Tsyfrova transformatsiia vitchyznianskykh pidpriemstv v suchasnykh umovakh [Digital transformation of domestic enterprises in modern conditions]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia* [Economy, management and administration], no. 3, pp. 8–15.
3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2024) *Statystychna informatsiia* [Statistical information]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 03 January 2024).

4. Stets I. I. (2019) Identyfikatsiia biznes-protsesiv pidpriemstva [Identification of business processes of the enterprise]. *Infrastruktura rynku* [Market infrastructure], vol. 33, pp. 233–239.
5. Shatilova O. V., Shyshuk N. O. (2020) Tsyfrovii instrumenty innovatsiinoho rozvytku biznes-orhanizatsii [Digital tools of innovative development of a business organization]. *Problemy ekonomiky* [Problems of the economy], no. 4(46), pp. 249–255.
6. Negroponte N. (1995) Being Digital. Available at: <https://web.stanford.edu/class/sts175/NewFiles/Negroponte.%20Being%20Digital.pdf> (accessed 03 January 2024).
7. Tapscott D. (1994) The Digital Economy. Available at: <http://dontapscott.com/books/thedigitaleconomy> (accessed 03 January 2024).

МАРКЕТИНГ

УДК 631.1:339.13:338.1:658

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.42-15>

МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СКЛАДОВИМИ АГРАРНОЇ ЕКОНОМІКИ

MARKETING MANAGEMENT IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF THE COMPONENTS OF THE AGRICULTURAL ECONOMY

Гриневич Л.В.

доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри маркетингу,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця

Мірзоєв Д.Ш. огли

кандидат економічних наук, викладач кафедри маркетингу,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця

Grynevych Liudmyla, Mirzoiev Dzhavid

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

В статті розглянуто місце та роль маркетингового менеджменту в системі управління складовими аграрної економіки. До складових було віднесено ринок виробників сільськогосподарської продукції та її покупців. На основі проведеного аналізу було доведено, що для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників як в середині країни, так і за її кордонами доцільно використовувати інструменти маркетингу. В статті запропоновано етапи формування маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності сільгоспвиробників. Послідовна їх реалізація дозволяє спланувати, організувати та контролювати процес виходу сільськогосподарських підприємств на закордонний ринок, їх участь в конкурентній боротьбі та дозволяє адаптуватися до динамічного характеру сільськогосподарського ринку.

Ключові слова: аграрна економіка, маркетинг, маркетинговий менеджмент, ринок сільгосппродукції, економічна стійкість.

The article examines the place and role of marketing management in the management system of components of the agrarian economy. Agrarian economy is an important branch, since agriculture determines the economic activity of a large part of the population of many countries and plays an important role in providing food and raw materials to other sectors of the economy. Marketing management in the agricultural economy management system is important. Its approaches, methods and tools help meet consumer needs, bridge the gap between producers and consumers, optimize the use of resources and ensure the competitiveness of agriculture. This increases the financial well-being of farmers, contributes to the overall development of the agrarian economy. Its components are the market of producers of agricultural products and their buyers. On the basis of the conducted analysis, the expediency of using digital marketing tools to increase the competitiveness of domestic manufacturers both within the country and abroad has been proven. The article proposes the stages of forming a marketing strategy to increase the competitiveness of agricultural producers. At each stage, there is a solution to a specific problem and the achievement of a specific goal, which agricultural enterprises set before themselves. It has been proven that for the effective implementation of all stages, it is necessary to use digital marketing technologies and tools. Marketing management is important in the management system of the agribusiness economy. Its approaches, methods and means make it possible to satisfy the needs of consumers, overcome the gap between producers and consumers, optimize the use of resources and ensure the economic viability of agriculture. This will increase the financial well-being of business entities, contribute to the development of the agrarian economy. Effective marketing management is critical to the success of the agricultural sector as a whole. It allows you to plan, organize and control the process of agricultural enterprises entering the market and their further participation in competition.

Keywords: agrarian economy, marketing, marketing management, market of agricultural products, economic sustainability.

Постановка проблеми. Останнім часом Україна відчуває посилення тиску на аграрний сектор економіки з боку іноземних товаровиробників сільськогосподарської продукції. Зростання конкуренції на цьому ринку потребує розробки та реалізації маркетингової стратегії здатною нівелювати негативний вплив на аграрний сектор. Для цього необхідно впроваджувати інструменти маркетингового менеджменту, які допоможуть сформувати конкурентні переваги для підприємств. На цьому шляху потрібно подолати низку бар'єрів. Так, багато аграрних продуктів не отримують відповідного розуміння та цінності від споживачів через низьку освіченість щодо процесів виробництва та якості продукції. Інші стикаються з відсутністю сильного бренду та ефективної маркетингової стратегії, що може призвести до низької конкурентоспроможності на ринку. Отже, актуальним є питання впровадження маркетингового менеджменту в систему управління складовими аграрної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові основи управління економічним розвитком АПК суб'єктів розкривається в працях українських економістів М. Багорка, І. Кадирус, Р. Логоша, К. Мазур, Т. Штучка та інших вчених.

Основи маркетингового менеджменту досліджені в працях: В. Восколупова, Т. Балановська, О. Гавриш, Ф. Котлера, І. Литовченка, Л. Наумова, М. Окландер інших вчених

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз економічної літератури та узагальнення наявних статистичних даних довід необхідність впровадження маркетингового менеджменту в систему управління складовими аграрної економіки. В умовах підвищеної конкуренції з боку європейських виробників постає питання щодо розробки та впровадження маркетингової стратегії спрямованої на підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників сільськогосподарської продукції.

Постановка завдання. Метою статті є визначення ролі та місця маркетингового менеджменту в системі управління складовими аграрної економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Маркетинговий менеджмент відіграє значну роль в аграрному секторі економіки з кількох причин [1–5]:

1. Потреба у розумінні потреб клієнтів. За допомогою використання інструментів маркетингового менеджменту можна чітко та досить детально визначити та зрозуміти потреби та запити споживачів. Ця інформація є важливою як для фермерів, так і для великих агрохолдингів, які прагнуть отримати конкурентні переваги за рахунок своєчасної адаптації свого виробництва та маркетингової стратегії.

2. Отримання максимальної віддачі від вкладених коштів та економічної стійкості. Ефективне управління маркетингом дозволяє фермерам продавати свою продукцію за

конкурентоспроможними цінами, максимізуючи віддачу від інвестицій. Реалізація адаптивної маркетингової стратегії, дозволить забезпечити достатній рівень економічної стійкості, що буде сприяти розвитку сільськогосподарської галузі, враховуючи екологічний чинник.

3. Формування додаткової вартості сільськогосподарської продукції. Це можливо реалізувати двома шляхами:

– диференціація продуктів, тобто за допомогою впровадження маркетингу у діяльність фермерських господарств сформувати продукт для продажу, диференціювати його, додаючи цінність за допомогою брендингу, сертифікатів (органічної продукції, справедливої торгівлі тощо) та унікальних торгових пропозицій;

– диверсифікація – просуваючи продукти з доданою вартістю, фермери можуть досліджувати нові ринки та збільшувати джерела доходу.

4. Доступ до ринку та його розширення. Реалізація маркетингових заходів полегшує доступ до різноманітних ринків, як місцевих, так і глобальних, надаючи можливості для збільшення продажів і доходів. Завдяки маркетинговим зусиллям фермери можуть розширити охоплення та досліджувати нові канали, такі як онлайн-платформи та моделі прямого споживання.

5. Зниження ризику. Для цього в процесі розробки маркетингової стратегії передбачаються певні заходи: розробка стратегії диверсифікації, яка дозволить фермерам диверсифікувати пропозицію продукції та канали збуту, зменшуючи вплив ризиків, пов'язаних із погодою, шкідниками та коливаннями ринку та стратегії страхування та управління ризиками, яка передбачає забезпечення контрактів, ф'ючерсів або страхування для пом'якшення ризиків, пов'язаних з непередбачуваними факторами.

6. Впровадження технології діджитал-маркетингу. Інструменти цифрового маркетингу сільськогосподарські підприємства можуть використовувати щоб охопити більшу аудиторію потенційних клієнтів для розвитку онлайн-продажів, створити платформу для обміну інформацією між сільгоспвиробниками, державними інститутами.

7. Розвиток громади. Маркетингова діяльність допомагає побудувати стосунки між фермерами, агробізнесом та громадою. Це дозволить підвищити рівень економічного розвитку як громади, так і агробізнесу, знизити соціальну напругу у суспільстві за рахунок задоволення потреб населення, привернути увагу внутрішніх та зовнішніх інвесторів до реалізації проектів пов'язаних із розвитком громади.

Таким чином, маркетинговий менеджмент в системі управління аграрною економікою має важливе значення. Його підходи, методи та інструменти дозволяють задовольнити потреби споживачів, подолати розрив між виробниками та споживачами, оптимізувати використання ресурсів і забезпечити економічну життєздатність та

сталість економічного розвитку сільського господарства. Це не тільки підвищує фінансовий добробут фермерів, але й сприяє загальному розвитку аграрної економіки.

Аграрна економіка визначає собою галузь економічної науки, яка вивчає виробництво, обіг та споживання сільськогосподарської продукції. Вона зосереджена на дослідженні економічних процесів, які відбуваються у сільському господарстві, аналізі факторів, які впливають на його розвиток. Основними складовими аграрної економіки, які вивчає маркетинг є:

- ринок виробників сільськогосподарської продукції. Дослідження аграрної продукції, технічних аспектів сільського виробництва, оптимізація використання землі та ресурсів;

- ринок покупців сільськогосподарської продукції. Вивчення ринкових умов, попиту та пропозиції на аграрні товари. Аналіз цінової динаміки та кон'юнктури ринку.

Інформація отримана від цих учасників стає у нагоді при визначенні ринкового сегменту продукції та її позиціонуванні на ринку. Для визначення впливу інституційних факторів на розвиток аграрної економіки доцільно проаналізувати:

- економічні (бюджетування, субсидій, податкове навантаження);

- інноваційні (рівень розвитку і модернізації аграрного виробництва, вивчення сучасних технологій та інновацій у сільському господарстві);

- правові (земельні відносини, земельна реформа).

- соціальні (рівень безробіття у сільському господарстві, рівень життя населення);

- екологічні (екологічна стійкість та збереження природних ресурсів).

Аграрна економіка є важливою галуззю, оскільки сільське господарство визначає економічну діяльність значної частини населення в багатьох країнах і грає важливу роль у забезпеченні продовольством та сировиною інші галузі економіки [2; 3; 4].

Маркетинговий менеджмент в системі управління аграрною економікою передбачає планування, реалізацію та контроль діяльності, пов'язаної з просуванням і розповсюдженням сільськогосподарської продукції. Ефективне управління маркетингом має вирішальне значення для успіху: фермерів, агрохолдингів та економіки аграрного сектору в цілому.

На рис. 1 наведено етапи формування маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності сільгоспвиробників.

Розглянемо детально кожний з виокремлених етапів.

Етап 1. Дослідження ринку сільськогосподарської продукції. Визначається як ключовий інструмент для ефективного планування, прийняття рішень та вдосконалення стратегій сільськогосподарських підприємств. Це важливий етап, що дозволяє аграрним виробникам адаптуватися до ринкових тенденцій, задовольняти

потреби споживачів та забезпечувати стабільний економічний розвиток.

Одним із головних аспектів дослідження ринку сільськогосподарської продукції є вивчення попиту та пропозиції. Аналіз споживчих тенденцій, врахування демографічних факторів та змін у споживчому підході дозволяє виробникам визначити, які продукти будуть найбільш вигідними та конкурентоспроможними на ринку. Додатково, вивчення поведінки споживачів сприяє розробці ефективних маркетингових стратегій та позиціонуванню товарів на ринку.

Розуміння кон'юнктури ринку також важливе для виробників. Аналіз цінової динаміки, визначення конкурентів та їхніх стратегій дозволяють аграрним підприємствам збалансувати ціни на свою продукцію та забезпечити конкурентоспроможність на ринку. Крім того, вивчення регіональних та світових ринків дозволяє здійснювати експортно-імпортні операції, розширюючи географію реалізації продукції.

Важливий елемент дослідження ринку – аналіз технологічних інновацій. Сучасне сільське господарство все більше стає залежним від використання новітніх технологій. Дослідження можливостей та впровадження нових агротехнологій, а також удосконалення процесів виробництва, дозволяє сільськогосподарським підприємствам збільшувати ефективність та підвищувати якість продукції.

Державна політика також має великий вплив на ринок сільськогосподарської продукції. Аграрні виробники повинні бути в курсі податкових пільг, субсидій та інших заходів державної підтримки, щоб ефективно використовувати їх на користь свого бізнесу.

Загалом, дослідження ринку сільськогосподарської продукції відіграє важливу роль у забезпеченні стійкості та розвитку аграрного сектору. Аналізуючи ринкові умови, виробники можуть адаптуватися до змін, оптимізувати виробництво та забезпечувати високу якість продукції, що відповідає сучасним вимогам споживачів. Такий підхід сприяє стійкому розвитку аграрного сектору та забезпеченню продовольчої безпеки нації.

Етап 2. Формування портрету споживача та дослідження цільової аудиторії споживачів сільськогосподарської продукції.

Ефективне формування портрету споживача та ретельне дослідження цільової аудиторії є ключовими елементами в сучасній стратегії маркетингу для сільськогосподарської продукції. Орієнтація на конкретних споживачів дозволяє аграрним виробникам не лише ефективно пристосовувати свою продукцію до потреб ринку, а й створювати позитивне сприйняття бренду, що забезпечує конкурентні переваги та стабільність на ринку.

Дослідження цільової аудиторії починається з формування детального портрету споживача. Основні складові такого портрету

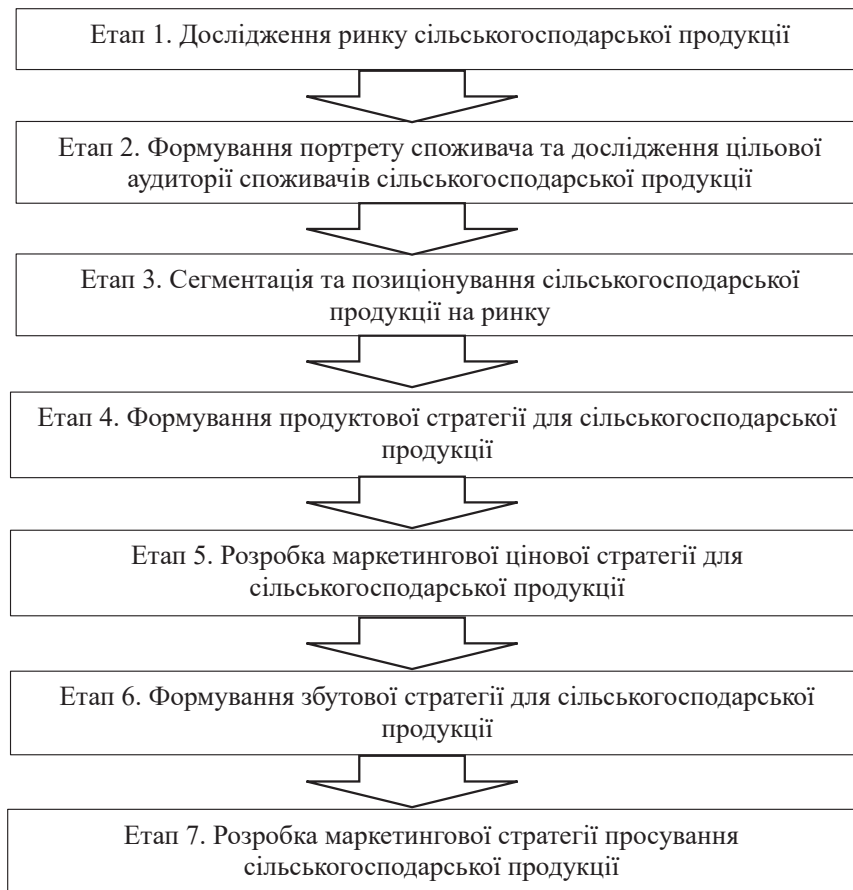


Рис. 1. Етапи формування маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності сільгоспвиробників

Джерело: розроблено авторами

включають демографічні дані, соціальні характеристики, психографічні особливості та поведінкові патерни споживання.

Демографічні дані визначають вік, стать, освіту та родинний стан споживача. Наприклад, можливо визначити, що молоді сім'ї можуть бути зацікавлені в здоровій та екологічно чистій продукції, тоді як споживачі похилого віку можуть віддавати перевагу традиційним продуктам.

Соціальні характеристики включають в себе заняття, дохід, ступінь соціального статусу тощо. Наприклад, великі сім'ї з дітьми можуть шукати більш доступні опції, тоді як споживачі з вищим доходом можуть бути готові платити більше за преміум-продукцію.

Психографічні особливості описують особистість, цінності та інтереси споживача. Наприклад, вивчення того, що спонукає споживача вибирати органічні продукти – чи то з прагнення до здорового способу життя, чи то з екологічних міркувань.

Поведінкові патерни споживання визначають, як часто та за яких обставин споживачі придбають продукцію. Наприклад, якщо вони часто користуються онлайн-покупками, це може

впливати на канали розповсюдження та маркетингові стратегії.

Дослідження цільової аудиторії не обмежується лише збором інформації, але й вимагає аналізу цих даних для формування стратегій маркетингу та реклами. Наприклад, на основі отриманих даних можна визначити ключові переваги продукції для цільової аудиторії та адаптувати маркетингові компанії для найбільш ефективного впливу.

Загалом, формування портрету споживача та дослідження цільової аудиторії є стратегічно важливим етапом в розвитку сільськогосподарського бізнесу. Такий підхід не лише дозволяє адаптуватися до змін на ринку, але й створює можливості для залучення нових клієнтів, збільшення конкурентоспроможності та підвищення рівня задоволеності споживачів.

Етап 3. Сегментація та позиціонування сільськогосподарської продукції на ринку.

У конкурентному середовищі, де сільськогосподарські виробники змагаються за увагу та лояльність споживачів, стратегії сегментації та позиціонування стають ключовими інструментами для успіху. Справжня ефективність

цих стратегій визначається здатністю виробника адаптувати свою продукцію до унікальних потреб та очікувань конкретних сегментів ринку.

Сегментація ринку полягає у поділі ринкової аудиторії на групи з однаковими чи схожими характеристиками та потребами. В аграрному секторі можна виділити кілька основних сегментів: географічний (врахування географічного розташування споживачів для визначення особливостей клімату, типів ґрунтів та інших чинників, що впливають на вибір сільськогосподарської продукції); демографічний (врахування віку, статі, родинного стану та розміру сім'ї споживачів для адаптації продукції до їхніх особливостей та потреб); за ступенем доходу (визначення рівня доходу споживачів для розробки продукції, яка відповідає їхнім можливостям та фінансовим очікуванням); психографічна (врахування стилів життя, цінностей та інтересів споживачів для створення продукції, яка відповідає їхнім особистим переконанням).

Позиціонування визначає, як бренд або продукція сприймається споживачами в порівнянні з конкурентами. В аграрному секторі важливо розробити унікальну пропозицію вартості та визначити, як бажано бачити свою продукцію споживачі.

У сучасному світі, де споживачі стають все більше обізнаними та вимогливими, правильна сегментація та ефективне позиціонування є вирішальними елементами стратегії маркетингу. Тільки завдяки цим інструментам сільськогосподарські виробники можуть успішно визначити свої конкурентні переваги та взаємодіяти з аудиторією, максимально задовольняючи її потреби та очікування.

Етап 4. Формування продуктової стратегії для сільськогосподарської продукції є ключовим етапом в розвитку аграрного бізнесу, оскільки воно визначає не лише способи виробництва, але і способи просування та позиціонування продукції на ринку. Цей процес вимагає глибокого розуміння потреб споживачів, врахування тенденцій ринку, інноваційних можливостей та створення унікальної пропозиції вартості.

Взаємодія всіх цих елементів у формуванні продуктової стратегії дозволяє аграрним підприємствам ефективно конкурувати на ринку, відповідати на потреби споживачів та забезпечувати сталість розвитку. Особливе значення надається не лише виробництву якісних сільськогосподарських товарів, а й створенню стійкого та конкурентоспроможного образу бренду, що розуміє та враховує ринкові реалії та споживчі тенденції.

Етап 5. Розробка маркетингової цінової стратегії для сільськогосподарської продукції.

У сучасному глобальному ринковому середовищі, розробка ефективної маркетингової цінової стратегії для сільськогосподарської

продукції визначається не лише вартістю виробництва, але й сприйняттям споживачами, конкурентною ситуацією, та внутрішніми обставинами підприємства. Маркетингова цінова стратегія повинна бути ретельно продуманою, враховуючи численні аспекти для досягнення оптимального балансу між прибутком та конкурентоспроможністю, збалансованою та орієнтованою на досягнення конкретних бізнес-цілей. Вона повинна відзначатися гнучкістю та адаптивністю, оскільки аграрні ринки піддаються різноманітним впливам. Ефективна цінова стратегія в сільському господарстві допомагає забезпечити стійкість бізнесу та взаємовигідні відносини з клієнтами, підвищуючи його конкурентоспроможність на ринку.

Етап 6. Формування збутової стратегії для сільськогосподарської продукції.

У контексті сільськогосподарського сектора, формування ефективної збутової стратегії є критично важливим елементом успішного бізнесу. Збут – це не просто процес реалізації продукції, але і ключовий момент взаємодії з клієнтами, забезпеченням сталого попиту, позиціонуванням бренду та забезпеченням стійкого прибутку для аграрного підприємства. Отже, збутова стратегія для сільськогосподарської продукції повинна бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на задоволення потреб споживачів. Підприємство, яке успішно поєднує високу якість продукції з ефективною збутовою стратегією, має шанси на стабільний успіх та визнання на ринку.

Етап 7. Розробка маркетингової стратегії просування сільськогосподарської продукції є ключовим елементом успішного введення сільськогосподарської продукції на ринок. Особливості аграрного сектора, такі як сезонність, вплив погодних умов, та конкуренція, роблять необхідним ретельно продуману стратегію, спрямовану на підвищення пізнаванності, визначення цільової аудиторії та створення позитивного іміджу бренду.

Збалансована та інноваційна маркетингова стратегія просування дозволяє сільському господарству не лише вступити на ринок, а й створити стійкі відносини з клієнтами, позиціонувати свою продукцію та забезпечувати сталу конкурентоспроможність в умовах сучасного бізнесу.

Висновки. Таким чином, використання маркетингового менеджменту в системі управління складовими аграрної економіки дозволяє врахувати весь ланцюжок створення вартості, від виробництва до задоволення споживачів. Запропоновані етапи формування маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності сільгоспвиробників дозволяють адаптуватися до динамічного характеру сільськогосподарського ринку, що підвищенню ефективності та конкурентоспроможності усієї галузі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Багорка М.О., Кадирус І.Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2021. № 1 (118). С. 42–47. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/1_2021/9.pdf
2. Бахчиванжи Л. Напрями удосконалення маркетингового менеджменту агропромислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-89>
3. Восколупов В., Балановська Т., Гавриш О., Гоголя О., Драгнева Н. Маркетинговий менеджмент як інструмент запобігання кризовому стану сільськогосподарських підприємств. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. Vol. 5(40). P. 410–417. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v5i40.245192>
4. Іващенко А.А. Особливості управління маркетинговою діяльністю в аграрній сфері. *Економіка АПК*. 2011. № 2. С. 11–14.
5. Ковшова І.О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Видавництво ФОР Вишемирський В.С., 2018. 516 с.
6. Логоша Р.В., Мазур К.В. Методичні підходи до оцінювання ефективності економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Науковий спадщина*. 2020. № 49. Частина 6. С. 3–12.
7. Штучка Т.В. Маркетингові технології розвитку підприємств у агропродовольчій секторі. *Глобальні та національні економічні проблеми*. 2016. № 8. С. 1259–1262.
8. Philip Kotler. *Marketing Management*. New Jersey : Prentice-Hall, 1999. P. 287.

REFERENCES:

1. Bahorka M.O., Kadyrus I.H. (2021) Uprovadzhennya marketynhovoyi kontseptsiyi upravlinnya v praktychnu diyalnist ahrarnykh pidpryyemstv. *Derzhava ta rehiony. Seriya "Ekonomika ta pidpryyemnytstvo"*, no. 1 (118), pp. 42–47. Available at: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/1_2021/9.pdf
2. Bakhchyvanzhy L. (2020) Napryamy udoskonalennya marketynhovoho menedzhmentu ahropromyslovykh pidpryyemstv. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-89>
3. Voskolupov V., Balanovska T., Havrysh O., Hohulya O., Drahnyeva N. (2021) Marketynhovyy menedzhment yak instrument zapobihannya kryzovomu stanu silskohospodarskykh pidpryyemstv. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 5(40), pp. 410–417. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v5i40.245192>
4. Ivashchenko A.A. (2011) Osoblyvosti upravlinnya marketynhovoyu diyalnistyu v ahrarniy sferi. *Ekonomika APK*, no. 2, pp. 11–14.
5. Kovshova I.O. (2018) Marketynhovyy menedzhment: teoriya, metodolohiya, praktyka: monohrafiya. Kyiv: Vydavnytstvo FOP Vyshemyrsky V.S., 516 p.
6. Lohosha R.V., Mazur K.V. (2020) Metodychni pidkhody do otsynyuvannya efektyvnist ekonomichnoho potentsialu silskohospodarskykh pidpryyemstv. *Naukovyy spadshchyna*, no. 49 ch. 6, pp. 3–12.
7. Shtuchka T.V. (2016) Marketynhovi tekhnolohiyi rozvytku pidpryyemstv u ahroprodovolchyy sektor. *Hlobalni ta natsionalni ekonomichni problemy*, no. 8, pp. 1259–1262.
8. Philip Kotler (1999) *Marketing Management*. New Jersey: Prentice-Hall, p. 287.

МІСЦЕ БРЕНДА РОБОТОДАВЦЯ В КОМПАНІЇ

THE PLACE OF THE EMPLOYER BRAND IN THE COMPANY

Жовтяк Г.А.

кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет міського
господарства імені О.М. Бекетова
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4657-1015>

Серьогіна Д.О.

кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет міського
господарства імені О.М. Бекетова
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8795-199X>

Пушкар Т.А.

кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет міського
господарства імені О.М. Бекетова
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2067-7484>

Zhovtiak Hanna, Serogina Daria, Pushkar Tetyana

O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

Стаття розкриває суть термінів «бренд роботодавця», «ціннісна пропозиція роботодавця», «HR-маркетинг». Розглянуто місце стратегії розвитку бренду роботодавця у системі стратегії підприємства. Обґрунтовано актуальність управління брендом роботодавця під час війни. Визначено цілі побудови HR-бренду: впізнаваність; управління очікуваннями; скорочення витрат найму; збільшення кількості відгуків, поліпшення якості кандидатів, зниження плинності персоналу, збільшення задоволеності, терміну співробітництва з компанією; досягнення цілей HR-стратегії: внутрішніх і зовнішніх. Розглянуто зв'язок продуктового бренду і бренду роботодавця: HR-бренд невіддільний від свого споживчого бренду. Наведено архітектуру бренду роботодавця. Окреслено набір інструментів HR-бренду: ціннісна пропозиція роботодавця, індивідуальність бренду роботодавця, цільова аудиторія, план комунікації, управління брендом роботодавця.

Ключові слова: бренд роботодавця, система, ціннісна пропозиція роботодавця, HR-маркетинг, HR-стратегія.

The article reveals the essence of the terms "employer brand", "employer value proposition", "HR-marketing". The employer brand is the image of the company in the minds of the target audience as a good place to work. The place of the employer brand development strategy in the system of enterprise strategies is considered. The employer brand is not a spherical, detached process, it is inscribed in the HR-strategy, and the HR-strategy is inscribed in the business strategy. In addition to the fact that companies in the world now work in the searcher's market, each has its own specifics that prevent easy hiring and long-term retention: the unpopularity of the industry, the huge scale of hiring, "young" companies, salaries not at the upper limit of the market And much more reasons related to the lack of human capital. The relevance of employer brand management during the war is substantiated. Employer branding is important during wartime: if the company has business development plans and future prospects; if the firm plans to diversify its business and develop new employment markets; the company can and should "catch" the best market specialists who have now lost or may lose their jobs; the enterprise should not disappear from the air, so as not to lose everything that has been worked up to date; the company must maintain the team and its effectiveness. The goals of building an HR-brand have been determined: recognition; managing expectations; reduction of hiring costs; increasing the number of reviews, improving the quality of candidates, reducing staff turnover, increasing satisfaction, the term of cooperation with the company; achieving HR-strategy goals: internal and external. The relationship between the product brand and the employer brand is considered: the HR-brand is inseparable from its consumer brand. The architecture of the employer's brand is given. At the core of the entire employer brand

system is the company's corporate culture and vision. This is the heart of the company, what makes it unique. What any company has, because corporate culture is always there. And then tools are built around this culture. A set of HR-brand tools is outlined: employer value proposition, employer brand personality, target audience, communication plan, employer brand management.

Keywords: employer brand, system, employer value proposition, HR-marketing, HR-strategy.

Постановка проблеми. Підвищення конкурентоспроможності підприємства, зростання його прибутку залишаються першочерговими завданнями, одним з напрямків вирішення яких є стратегічний розвиток підприємства [5]. Повномасштабне вторгнення РФ в Україну спричинило критичну ситуацію на ринку праці. В перші місяці війни кількість пропозицій роботи скоротилася в 10 разів, при цьому конкуренція на одну вакансію зросла в 7 разів. Однак з часом відбулися кардинальні зміни. За даними дослідження Work.ua, станом на грудень 2023 року спостерігалася найнижча конкуренція серед шукачів за останні три роки. Головними причинами кадрового голоду в Україні стала міграція населення як всередині країни, так і за кордон, а також мобілізація до лав Сил оборони [1]. Все це обумовлює необхідність обґрунтування стратегії розвитку підприємства, що має конкретний характер та може бути представлена у вигляді конкретного плану або програми її реалізації. Це дозволить підприємствам працювати стабільно та забезпечити їм перспективу зростання. Бренд роботодавця є одним із пріоритетних напрямків стратегічного розвитку підприємства, оскільки спрямований на залучення висококваліфікованих кадрів та на їх утримання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням стратегічного управління, зокрема HR-бренду приділяли увагу такі автори: Н. Аграмакова, О. Добжинська, К. Осадчук, Г. Писаревська, І. Примак, А. Семенченко, А. Стеценко, С. Цимбалюк та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Але, незважаючи на значну кількість публікацій, що стосуються питання створення іміджу роботодавця, недостатньо уваги приділяється питанню бренду роботодавця, а головне, необхідності його впровадження як частини загальної стратегії компанії.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо бренду роботодавця як частини бізнес-стратегії компанії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бренд роботодавця – це система, яка має дуже чітку структуру того, що знаходиться в центрі системи, що лежить по периметру системи, які інструменти використовуються. З точки зору бізнесу бренд роботодавця – це не сферичний, відірваний процес, він вписаний в HR-стратегію, а HR-стратегія вписана в бізнес-стратегію.

Стратегія бренду роботодавця похідна від загальної стратегії бізнесу і HR-стратегії. Отже, HR-стратегія – це похідна бізнес-стратегії, тому

HR треба чітко розуміти, куди рухається компанія, яких цілей і за який строк планує досягти. З'ясувати «вузькі» місця в роботі з людьми, які можуть завадити, і пропонувати варіанти розв'язання проблем [4].

На ринку праці у світі зараз ринок шукача (дефіцит кадрів). Причому абсолютно у всіх бізнесах. Це означає, що талановитих кадрів не вистачає і за них треба реально боротися.

Крім того, що компанії у світі зараз працюють на ринку шукача, у кожної є своя якась специфіка, яка заважає легко наймати та довго утримувати:

1. У когось непопулярні галузі. Тобто зараз стоїть задача популяризації не тільки бренду роботодавця, але і бренду професій.

2. У деяких компаній величезні масштаби найму.

3. Деякі компанії «молоді», ще не відомі.

4. У багатьох компаній заробітна плата не у верхній межі ринку.

5. Інші причини, пов'язані з нестачею людського капіталу.

Чому важливо думати про бренд роботодавця під час війни?

1. Якщо у компанії є плани розвитку бізнесу та перспективи на майбутнє, бренд роботодавця важливий.

2. Якщо фірма планує диверсифікувати бізнес і розвивати нові ринки найму, бренд роботодавця важливий.

3. Компанія може і має «ловити» кращих фахівців ринку, які зараз втратили або можуть втратити роботу.

4. Підприємство не повинно зникати з ефіру, щоб не втратити все, що напрацювали до сьогодні.

5. Компанія має зберегти команду та її ефективність [6].

Бренд роботодавця – образ компанії в свідомості цільової аудиторії як хорошого місця для роботи.

Бренд роботодавця характеризує привабливість роботи не тільки для кандидатів, а й для працівників підприємства. У зв'язку з цим можна виокремити зовнішній і внутрішній бренд роботодавця [8]. Щоб його сформував, HR-маркетинг різними способами розповідає про компанію у всіх каналах, близьких до аудиторії: від соцмереж до сайтів з працевлаштування [7].

Тобто, якщо, наприклад, зараз вийти на вулицю та почати опитувати людей, яку компанію вони вважають хорошим місцем для роботи, багато хто відповість, що це Google. Вони ніколи там не працювали, не уявляють, що там відбувається, але є дуже сильний образ в голові як хорошого місця для роботи. Google закріпив за

собою статус «роботодавця року» на десятиліття вперед. Хоча зараз у компанії не найкращий соцпакет, не гнучкий графік, повільне професійне зростання, різний погляд на речі у «ветеранів» та новачків. Проте люди мріють потрапити саме в Google. В ІТ-корпорацію щороку надходить понад 2 млн CV, а конкурс на місце становить 428 осіб – більше, ніж у Гарварді, Єлі чи Стенфорді. Відтак, склалася думка, що там працюють лише best of the best [2].

Дуже важливий момент, що бренд роботодавця – це не одноразовий проект, тобто компанія його створила і пішла займатися іншими процесами. Бренд створюється, а потім підтримується.

Бренд відповідає на питання: Хто? Що? Хто ми як компанія? Кого ми хочемо наймати? Що ми як бренд пропонуємо?

HR-маркетинг більше відповідає на питання: Як? Як нам достукатися до наших співробітників, як нам достукатися до кандидатів? Як нам розповісти їм про себе?

Задача HR-маркетингу взяти правильне повідомлення про компанію, прийти в правильні місця і в правильний час людям розповісти про себе. І процес цей теж якби нескінченний. Тому HR-маркетинг – це комплекс дій, який ми постійно застосовуємо, щоб сформуванню уявлення про себе як про класну компанію для роботи.

Дуже важливо, щоб наш бренд був цілісним. Коли ми говоримо про цілісність бренду, говоримо про так звану «тріаду» брендів. Це корпоративний бренд – та репутація, той імідж, який ми створили серед усіх стейкхолдерів: це і працівники, і кандидати, і конкуренти, і перевіряючі органи, і клієнти, і акціонери компанії. В основі корпоративного бренду лежить візія, ідентичність та впізнаваність, якісь елементи: логотипи, логотипи і цінності компанії. Тобто це те, що має реалізовуватися у всьому, що компанія каже як в брендї роботодавця, так і в клієнтському брендї.

Цілі побудови бренду роботодавця:

1. Впізнаваність. Люди, кандидати знають, що компанія взагалі існує на цьому ринку. Коли вони думають про роботодавців, наша компанія приходить їм на думку.

2. Управління очікуваннями.

Кандидати не тільки знають ім'я нашої компанії, але і знають, яка це компанія. Люди шукають інформацію перед співбесідою, після співбесіди, перед оффером і кандидати часто бояться працювати в компанії з поганою репутацією, навіть якщо у них буде більш висока заробітна плата.

3. Збільшення кількості відгуків.

4. Поліпшення якості кандидатів. І компанія сподівається, що у зв'язку з цим усім комплексом робіт кандидати, які приходять до неї будуть краще: більш талановиті, з більшою кількістю навичок та компетенцій і таке інше. Тому що у фірми хороша репутація, і талановиті кандидати розпочинають нею цікавитися та розглядати нашу компанію для роботи.

5. Скорочення витрат найму.

Компанія сподівається, що все це скоротить витрати найму. Більше резюме та легше працювати з кандидатами.

6. Зниження плинності персоналу, збільшення задоволеності, терміну співробітництва з компанією.

7. Досягнення цілей HR-стратегії: внутрішніх і зовнішніх. І безумовно Бренд роботодавця – це інструмент досягнення HR-стратегії. Спочатку HR-стратегії: що ми будемо у наступному році робити з людьми (скорочувати або наймати, перекваліфікувати, «омолоджувати» персонал, відкривати нові магазини). І тільки потім, а що нам потрібно зробити з брендом роботодавця у зв'язку з цією новою метою.

Розглянемо архітектуру HR-бренду. В основі всієї системи бренду роботодавця лежить корпоративна культура та бачення компанії. Хто ми такі, куди ми рухаємося? Та навіщо ми це робимо? Це серце компанії, те що робить її унікальною. Те що є у будь-якої компанії, тому що корпоративна культура є завжди. І потім вже навколо цієї культури будуються інструменти.

В якості інструментів бренду роботодавця використовуються:

1. EVP або «ціннісна пропозиція роботодавця» – це набір емоційних і раціональних бенефітів, які компанія пропонує співробітникам в обмін на їх навички, знання, роботу. Є дуже раціональні штуки: заробітна плата, кількість днів відпустки. І є емоційні бенефіти: пов'язані з культурою, з цінностями, з правилами, з принципами життя (наприклад, право на помилку, доброзичлива атмосфера – не токсична), які також важливі.

Пропозиція роботодавця будується на перетині того, що є у компанії, і того, що є цінним для її цільової аудиторії [3].

2. Індивідуальність бренду роботодавця – як компанія себе як бренд подає, який у неї стиль спілкування. І це в маркетингу має назву «tone of voice».

3. Цільова аудиторія – конкретний опис людей, яких компанія наймає. Треба описати цільову аудиторію так, щоб на основі цього можна було приймати якісь рішення.

4. План комунікації. Компанія зрозуміла яка вона, хто її цільова аудиторія, сформувала «ціннісну пропозицію роботодавця». Що далі? Тепер треба йти та розповідати про себе. Компанія складає план комунікації. В які підемо канали: в центр зайнятості або в Інстаграм, на конференцію або в Університет? Які канали релевантні для нашої цільової аудиторії? І що саме, в яких форматах компанія буде розповідати?

5. Управління брендом роботодавця. На основі всього цього глибокого розуміння компанія у цілому бачить, як буде управляти досвідом людини в ній.

Висновки. Для забезпечення ефективної політики управління персоналом і конкуренто-

спроможності підприємства формування позитивного іміджу організації є важливим як у бізнес-середовищі, так і на ринку праці.

Бренд роботодавця – образ компанії в свідомості цільової аудиторії як хорошого місця для роботи. Бренд роботодавця та товарний бренд тісно пов'язані. З одного боку, наявність відомих товарних брендів є однією з характеристик, яка визначає привабливість компанії на ринку праці. З іншого боку, компанії, які приділяють увагу формуванню позитивного бренду роботодавця, отримують додаткові переваги у вигляді зміцнення відносин з потенційними клієнтами.

Сприйняття бренду роботодавця потенційними та наявними співробітниками є показником загального рівня розвитку та зрілості компанії. Якщо в компанії прагнуть працювати талановиті висококваліфіковані грамотні спеціалісти, то це найвищий ступінь визнання високої якості менеджменту. У зв'язку з цим формування позитивного бренду роботодавця слід розглядати як невід'ємну частину стратегії компанії, оскільки лише за допомогою інструментів створення позитивного іміджу компанії, підвищення її привабливості для кандидатів і співробітників, зміцнення їх відданості та лояльності, можна досягти успіху в розвитку позитивного іміджу компанії.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Березина А. Дефіцит робочих та лікарів. Попит на які вакансії в Україні виріс під час війни. *РБК-України*. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/defitsit-robochih-ta-likariv-popit-ki-vakansiyi-1705685795.html> (дата звернення: 02.01.2024).
2. Добжинська О. Бренд роботодавця: хто має його будувати та з чого почати. *Laba*. URL: <https://laba.ua/blog/3342-brend-rabotodatelya-kto-dolzhen-ego-stroit-i-s-chego-nachat> (дата звернення: 24.12.2023).
3. Жовтяк Г.А. Формування бренду роботодавця на ринку праці. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 3. С. 74–78. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.30-12>
4. Осадчук К. Заробляти – не витратити: шість важелів впливу HR-а на прибуток бізнесу. *INDIGO*. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/zaroblyati-ne-vitrachati-shist-vazheliv-vplyvu-hr-a-na-pributok-biznesu> (дата звернення: 11.09.2023)
5. Писаревська Г.І., Аграмакова Н.В., Семенченко А.В. HR-брендинг як складова бізнес стратегії підприємства. *Економічні науки*. 2019. № 33. С. 176–180.
6. Примак І. Не успішним має бути бренд, а ефективним. *Budni*. URL: <https://budni.robota.ua/corporate-culture/ne-uspishnim-maye-buti-brend-a-efektivnim-irina-primak-pro-brend-robotodavtsya-pid-chas-viyni> (дата звернення: 10.03.2023).
7. Стеценко А. Для чого компанії HR-маркетолог. *Laba*. URL: <https://laba.ua/blog/3407-ne-buduyte-hr-brend-na-brehlyvyh-obicyankah> (дата звернення: 09.10.2023).
8. Цимбалюк С.О. Дослідження та формування бренду роботодавця: теоретико-прикладні аспекти. *Проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 247–252.

REFERENCES:

1. Berezina A. Deficyt robochych ta likariv. Popyt na jaki vakansiji v Ukraini vyris pid chas viyny [Shortage of workers and doctors. The demand for which vacancies in Ukraine increased during the war]. *RBK-Ukrainy*. Available at: <https://www.rbc.ua/rus/news/defitsit-robochih-ta-likariv-popit-ki-vakansiyi-1705685795.html> (accessed January 02, 2024).
2. Dobzhyns'ka O. Brend robotodavcja: khto maje jogho buduvaty ta z chogho pochaty [Employer brand: who should build it and where to start]. *Laba*. Available at: <https://laba.ua/blog/3342-brend-rabotodatelya-kto-dolzhen-ego-stroit-i-s-chego-nachat> (accessed December 24, 2023).
3. Zhovtiak H.A. (2021) Formuvannia brenda robotodavtsia na rynku pratsi [Building employer branding in the labor market]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 3, pp. 74–78. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.30-12> (in Ukrainian)
4. Osadchuk K. Zaroblyaty – ne vytrachaty: shistj vazheliv vplyvu hr-a na prybutok biznesu. *INDIGO*. Available at: <https://laba.ua/blog/3342-brend-rabotodatelya-kto-dolzhen-ego-stroit-i-s-chego-nachat> (accessed September 11, 2023).
5. Pisarevska G.I., Agramakova N.V., Semenchenko A.V. (2019). HR-brendynh yak skladova biznes stratehiyi pidpryemstva [HR-branding as a component of business strategy of the enterprise]. *Economic sciences*, no. 33, pp. 176–180.
6. Prymak I. Ne uspishnym maje buty brend, a efektyvnym [A brand should not be successful, but effective]. *Budni*. Available at: <https://budni.robota.ua/corporate-culture/ne-uspishnim-maye-buti-brend-a-efektivnim-irina-primak-pro-brend-robotodavtsya-pid-chas-viyni> (accessed March 10, 2023).
7. Stecenko A. Dlja chogho kompaniji hr-marketologh [What is the company's HR marketer for?]. *Laba*. Available at: <https://laba.ua/blog/3407-ne-buduyte-hr-brend-na-brehlyvyh-obicyankah> (accessed October 09, 2023).
8. Cymbaljuk S.O. (2015) Doslidzhennja ta formuvannja brenda robotodavcja: teoretyko-prykladni aspekty [Employer brand research and development: theoretical and applied aspects]. *The Problems of Economy*, no. 4, pp. 247–252.

ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

LOGISTICS MANAGEMENT OF THE AGRICULTURAL ENTERPRISE ACTIVITIES UNDER THE CONDITIONS OF MARTIAL STATE

Латишев К.О.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри бізнес адміністрування, маркетингу і туризму,
Кременчуцький національний університет
імені Михайла Остроградського

Молоштан Д.В.

кандидат технічних наук,
доцент кафедри транспортних технологій,
Кременчуцький національний університет
імені Михайла Остроградського

Велигоцький С.В.

здобувач третього освітнього рівня «доктор філософії»,
Кременчуцький національний університет
імені Михайла Остроградського

Latyshev Kostiantyn, Moloshtan Dmytro, Velihotskyi Serhii
Kremenchuk Mykhailo Ostrogradskyi National University

Статтю присвячено визначенню та систематизації актуальних проблем логістичного управління діяльністю вітчизняних агропромислових підприємств в умовах воєнного стану. Обґрунтовано, що високий рівень логістичних загроз та висока ймовірність їх подальшої ескалації потребують досліджень з метою віднаходження механізмів формування ефективної системи відновлення логістичних процесів та управління їх розвитком. Проаналізовано значення індексу ефективності логістики, який є інтерактивним інструментом порівняльного аналізу та створений для допомоги країнам у визначенні проблем у сфері логістики. З огляду на нові геополітичні виклики, спричинені військовою агресією російської федерації доведено необхідність оцінювання реального стану та перспектив відновлення української логістичної системи. Визначено ключові проблеми логістичного управління в аграрному секторі, до яких віднесено: недостатність кваліфікованих працівників; слабкий захист прав власності та рейдерство; проблеми у розрахунках з торговими мережами; ризики, пов'язані з можливістю відімкнення електроенергії; непередбачувані дії держави та постійні зміни законодавства. Запропоновано модель організації системи агробізнесу, яка забезпечує регулювання потокових процесів, їх перетворення й інтеграцію та є формою управління, яка перевершує традиційні, як за рівнем творчого потенціалу, так і за ефективністю кінцевих результатів процеси, завдяки можливості відшкодувати значно більше резервів для покращення показників діяльності та забезпечення кращих умов реалізації стратегії тотального управління якістю.

Ключові слова: війна, логістичне управління, логістичні ланцюги, індекс ефективності логістики, агропромислові підприємства.

Today, logistical problems are definitely relevant, because the military operations on the territory of Ukraine are significant influenced the logistics processes not only of our country, but also the logistics system of the world as a whole. Destroyed or partially damaged by the effects of war, supply chains face many challenges that, if not addressed, will hinder economic recovery and long-term growth. The article is devoted to the definition and systematization of the actual problems of logistics management of the activities of domestic agro-industrial enterprises in the conditions of martial law. It is well-founded that the high level of logistical threats and the high probability of their further

escalation require research in order to find mechanism for the formation of an effective system for the restoration of logistics processes and management of their development. The value of the logistics efficiency index, which is an interactive tool of comparative analysis and created to help countries identify problems in the field of logistics, was analyzed. In view of the new geopolitical challenges caused by the military aggression of the Russian Federation, the need to assess the real state and prospects for the restoration of the Ukrainian logistics system has been proven. The key problems of logistics management in the agricultural sector have been identified, which include: insufficient qualified workers; weak protection of property rights and raiding; problems in settlements with trade networks; risks associated with the possibility of disconnection of electricity; unpredictable actions of the state and constant changes in legislation. A model of the organization of the agribusiness system is proposed, which ensures the regulation of flow processes, their transformation and integration, and is a form of management that surpasses traditional processes, both in terms of creative potential and in terms of the effectiveness of final results, thanks to the ability to recover significantly more reserves for improving activity indicators and ensuring better conditions for the implementation of the total quality management strategy. Reorganization of storage systems, anticipation of risks and development of new routes will be the starting point for the post-war recovery of logistics.

Keywords: war, logistics management, logistics chains, logistics efficiency index, agro-industrial enterprises.

Постановка проблеми. Безпеліційним є той факт, що сучасні реалії війни накладають обмеження на всі сфери життя, але на логістику та транспортування, які є ключовими аспектами в управлінні ланцюгом постачання – у першу чергу. Небезпека використання транспорту, необхідність перебудови маршруту під час руху, ризик втрати товару під час складського зберігання, окуповані території – це лише мала частина викликів, які постали під час війни перед логістичним управлінням. Тому особливої актуальності набуває проблема формування ефективної системи відновлення логістичних процесів та управління їх розвитком.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий вклад у вирішення питань з управління логістичними процесами та проблемами, що виникли під час війни з Росією внесли вітчизняні та зарубіжні вчені. Так, Вінкелхаусс С. та Гросс Є. виділяють суттєвий розвиток цифровізації та пропонують розглядати логістичні процеси у рамках концепції «Логістика 4.0». На думку Короленко Н., ключовим в управлінні логістичними процесами є якісний аспект, на основі якого вчений пропонує створити нову інтегральну парадигму. Практичним рекомендаціям щодо відновлення вітчизняної логістичної системи приділено увагу у працях Калюжної Н., Кузяка В. та Шеремета А., але ж в умовах війни практично відсутній час на реалізацію цих програм, тому що країна перебуває в умовах постійної агресії.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не дивлячись на значні досягнення в проблематиці дослідження дещо поза увагою залишається проблема оптимізації логістичного управління підприємств агропромислового сектору в умовах війни, адже вітчизняний бізнес раптово зіткнувся з цим не так вже й давно.

Постановка завдання. Широкий спектр досліджуваних напрямів логістичної діяльності визначає нові завдання вирішуючи які логістичні ланцюги зазнають змін. Звідси, метою статті є дослідження проблем в системах управління

логістичними процесами діяльності агропромислових підприємств України, формування пропозицій щодо їх розв'язання в умовах військової агресії Росії.

Вклад основного матеріалу дослідження. Кожна нова парадигма у логістичній еволюції не заперечувала попередню, а лише розширювала спектр багатоаспектності прояву логістики в економіці. Завдяки цьому сучасна управлінська логістика проявляється як у частині матеріального потоку, так і виходить за його межі. Технології еволюціонували і різкий стрибок у увазі до сегмента стався, коли на агропромисловий комплекс звернули увагу технологічні компанії, які навчилися спільно з партнерами контролювати повний цикл рослинництва або тваринництва за рахунок розумних пристроїв, що передають та обробляють поточні параметри кожного об'єкта та його оточення, вимірюють параметри ґрунту, рослин, мікроклімату, а також безшовних каналів комунікацій між ними та зовнішніми партнерами. Логістичне управління в агропромисловому виробництві реалізується через системну взаємодію контролюючих державних органів, товарно-провідних мереж, за допомогою розвитку ІТ-технологій.

Логістичні процеси підприємства – це та суттєва складова операційної та довгострокової діяльності підприємства. З огляду на розвиток цифровізації в економіці, доцільно враховувати логістичні процеси у рамках концепції «Логістика 4.0» [1].

Використання концепції логістики у діяльності агропромислового підприємства спрямоване на підвищення ефективності виконання фізичних операцій, пов'язаних із організацією руху матеріальних потоків, підвищення рівня якості обслуговування внутрішніх та зовнішніх клієнтів. В той же час локальне вдосконалення логістичних процесів дає тимчасовий ефект, тому необхідно розробляти та впроваджувати логістичну систему як організаційну структуру.

Логістичний підхід у сільськогосподарському виробництві призводить до регулювання матеріальних, товарних, інформаційних та інших

потоків, тому впровадження логістики в управління товаро- та матеріалорухом актуально на сучасному етапі розвитку економіки. Це зумовлено зростанням горизонтальних господарських зв'язків між суб'єктами різних сполучених видів діяльності, зокрема між підприємствами АПК.

Дослідження розпочнемо із оцінювання стану логістичної системи України. Індикатором виступає інтегрований показник логістичного розвитку – індекс ефективності логістики (Logistics performance index). Даний показник є інтерактивним інструментом порівняльного аналізу та створений для допомоги країнам у визначенні проблем у сфері логістики. Індикатором оцінюються країни за шістьма вимірами: ефективність митного оформлення; якість торговельно-транспортної інфраструктури; легкість організації відправлень за конкурентними цінами; компетентність, якість логістичних послуг; можливість відстежувати вантажі; частота надходження відправлень до вантажоодержувачів. Динаміку індексу ефективності вітчизняної логістики та його складової (логістична компетенція) протягом 2007–2023 років наведено у табл. 1. Цей показник дещо ставиться під сумнів у нашій країні, оскільки при розрахунку індексу визначальним є результат опитування міжнародних логістичних операторів, а думка логістичних споживачів не враховується. Дослідники не можуть чітко пояснити різкі злети і падіння окремих країн у цьому рейтингу, не можуть обґрунтувати стагнацію інших країн на тлі фінансування розвитку логістичної системи, яке в них збільшується.

Аналізуючи динаміку індексу ефективності логістики та його логістичної компетенції можна констатувати коливання у бік зниження за даними 2023 року, але не можна стверджувати, що погіршення ситуації критичне. Кожного дня у результаті воєнних дій на території України логістичні шляхи знищуються або перебувають під загрозою авіаційних ударів, тому спостерігається ситуація неможливості вчасної доставки товарів через критичну обмеженість логістичних альтернатив, що приводить до необхідності перерозподілу вантажів та виникненню черг на кордонах.

Вочевидь, за всіма критеріями логістична система України перебуває в зоні надзвичайного ризику, а триваюча руйнація інфраструктури та транспортних шляхів не дозволяє чітко визначити перспективи та можливість її відновлення.

Необхідно відмітити, що незважаючи на всі проблеми, пов'язані з воєнними діями на території України, спостерігаються й позитивні моменти в роботі агропромислового комплексу України, зокрема рекордну кількість агропродукції вдалося експортувати у грудні 2023 року (з моменту повномасштабного вторгнення росії) завдяки створенню експортного маршруту для перевезень морем. В довгостроковій перспективі стан цього маршруту життєво важливий для вітчизняного експорту та економіки країни в цілому.

У цілому, невтішний досвід нашої держави свідчить, що в сучасному нестабільному геополітичному середовищі країна з високим логістичним потенціалом (а Україна, внаслідок вдалого географічного положення, розвинутої морської/автотранспортної/залізничної інфраструктури, як раз до таких належить) може виявитися абсолютно нездатною реалізувати цей потенціал, якщо зазнає військової агресії [3, с. 92].

За таких обставин розглядають питання кардинальної перебудови логістики не тільки в Україні, а й в усій Європі, зокрема проводиться робота над забезпеченням ланцюгів доставки вантажів та зміною напрямів торговельних потоків через втрату частини залізничної мережі та блокаду вітчизняних портів. Уряди багатьох європейських країн та окремі компанії, враховуючи дворічний досвід, який набули під час пандемії, почали формувати комплексний погляд на послаблення вразливості ланцюгів постачання та питань щодо відновлення та функціонування логістичних компаній у період військових дій в Україні.

У світі останніх подій щодо блокування кордону польськими фермерами, жоден перевізник не може планувати свою діяльність, тому в даний час Україна та Євросоюз повинні шукати «запобіжник» від блокування кордонів.

Для вітчизняного бізнесу за умов, що склалися через війну, є лишень два шляхи – оптимізувати логістичні процеси, адаптуючись до умов сьогодення чи просто визнати неможливість цього (як результат – припинивши логістичну діяльність, а надалі й господарську).

За умов гіперконкуренції світової економіки українські підприємства змушені в надзвичайно важкий воєнний період знаходити оптимальний рівень відповідності логістичних потоків необхідним рівням передусім безпеці та якості, задля максимального задоволення

Таблиця 1

Динаміка індексу ефективності логістики України та його складової (логістична компетенція) протягом 2007–2023 років

Показники	Роки						
	2007	2010	2012	2014	2016	2018	2023
Логістична компетенція	2,41	2,59	2,85	2,84	2,55	2,84	2,6
Інтегральний індекс ефективності логістики	2,55	2,57	2,85	2,98	2,74	2,83	2,7

Джерело: [2]

потреб, мінімізування витрат тощо [4]. У цьому контексті необхідно відмітити, що представники міністерств сільського господарства декількох європейських країн (Словаччина, Румунія, Польща, Болгарія, Угорщина) об'єдналися та висунули вимогу до Єврокомісії про введення імпортного мита на українське зерно через «недобросовісну» конкуренцію. Акіоматично, що після того, як Європейський Союз призупинив імпорتنі квоти та мита на українське зерно, європейські фермери зазнали значних збитків, пов'язаних з тим, що українська продукція «виштовхує» європейську з їх традиційних експортних ринків. Україна виробляє в чотири рази більше сільгоспкультур та продуктів переробки, ніж споживає, тому аграрний сектор однозначно експортоорієнтований.

Враховуючи вищезазначене, агроспільнота закликає владу сприяти продовженню преференційного доступу українських агропродовольчих товарів до ринку ЄС та налагодженню прямого діалогу з європейськими партнерами. Але ж, на жаль, вітчизняним агровиробникам необхідно бути готовими працювати за новими правилами, тому існує об'єктивна необхідність опції субсидування для того, щоб зберегти сильний та стійкий агросектор.

Управління логістичними процесами виступає комплексною системою, що має володіти економічним, функціональним, соціальним аспектами. Логістичні процеси є тісно пов'язаними із функціонуванням підприємства. Ефективне управління логістичними процесами відкриватиме значні можливості для раціоналізування витрат у різних ланках ланцюга [5].

Наступним етапом дослідження є виявлення ключових проблем логістичного управління в аграрному секторі.

За попередньою оцінкою The Food and Agriculture Organization (FAO) Україною втрачено прямих активів агропромислового комплексу близько 6 млрд дол США. Пошкодженими вважаються біля 5 % земель, що призначені для вирощування сільськогосподарських культур. Втрати доступних посівних площ становлять понад 25 %, зрошуваних земель перевищують 70 %, ягідників близько 25 %, садів – 20 % [6].

Аналізуючи практику, що склалася в агросекторі, можна стверджувати, що більшість агропромислових комплексів змирилися з простоями автотранспорту при постачанні сировини, ручним управлінням маршрутизації і рядом супутніх проблем. Це сприяє зростанню витрат на транспорт, а суміжні процеси проходять не ефективно.

Слабкість та роздробленість логістичної системи є причиною підвищення цін на сільськогосподарську продукцію. У цьому контексті, однією з головних проблем, з якою вітчизняні аграрії можуть зіткнутися у найближчому майбутньому є зростання ціни на логістику. Вітчизняним аграріям знову треба знаходити альтернативні

шляхи експорту через Європу, відкривати нові ринки, які будуть більш перспективними та вигідними для них.

Серед основних проблем агропромислових підприємств можна виділити: недостатність кваліфікованих працівників; слабкий захист прав власності та рейдерство; проблеми у розрахунках з торговими мережами; ризики, пов'язані з можливістю відімкнення електроенергії; непередбачувані дії держави та постійні зміни законодавства.

Для усунення недоліків та обмежень у сфері обслуговування сільськогосподарської продукції, необхідно синхронно запроваджувати пропозиції зацікавлених сторін (державо-логістичні підприємства-фермери).

Найважливішими внутрішніми проблемами українського агропромислового комплексу є питання логістики та монополізму в транспортній галузі, фіскальна політика та питання компенсацій знищеного чи втраченого через військову російську агресію майна.

Логістика АПК має низку специфічних особливостей, зумовлених її функціонуванням: велика розкиданість сільгоспвиробників територією, часто віддаленою від шляхів сполучення; залежність обсягів споживання матеріально-технічних ресурсів від природних факторів та сезонності виробництва; диспаритет цін ринку ресурсів знижує купівельну спроможність агропромислових підприємств, водночас викликає недовантаженість потужностей тощо.

Використання логістики в економіці АПК дозволяє стверджувати про наявність діалектичної, яка полягає, з одного боку, в упорядкуванні процесів руху товарів, а з іншого орієнтує товаровиробників на формування оптимальних каналів збуту готової продукції.

Сучасне завдання концепції логістики АПК – змінити традиційну систему організації агробізнесу на нову сучасну модель через логістичні ланцюги створення цінності аграрної продукції, роботи чи послуги (рис. 1).

Формування та впровадження даної моделі дозволяє прискорити оборотність засобів, оптимізувати витрати обігу, забезпечити найповніше та якісне задоволення споживчого попиту.

Природа ринкових відносин та інтеграція суб'єктів господарювання у сфері руху сільськогосподарських товарів від виробника до споживача, при безпосередньому регулюванні органами державної влади, сприяє процесу інституціоналізації, що забезпечує формування та ефективного використання логістичної маркетингової системи підприємства. Особливості логістичного підходу в управлінні реалізуються через зміну пріоритетів господарської діяльності. Головну роль при цьому відіграє не продукт, а процес у формі потоку.

Запропонована модель організації системи агробізнесу охоплює всі сфери АПК, всі матеріальні та інформаційні потоки, всі щаблі

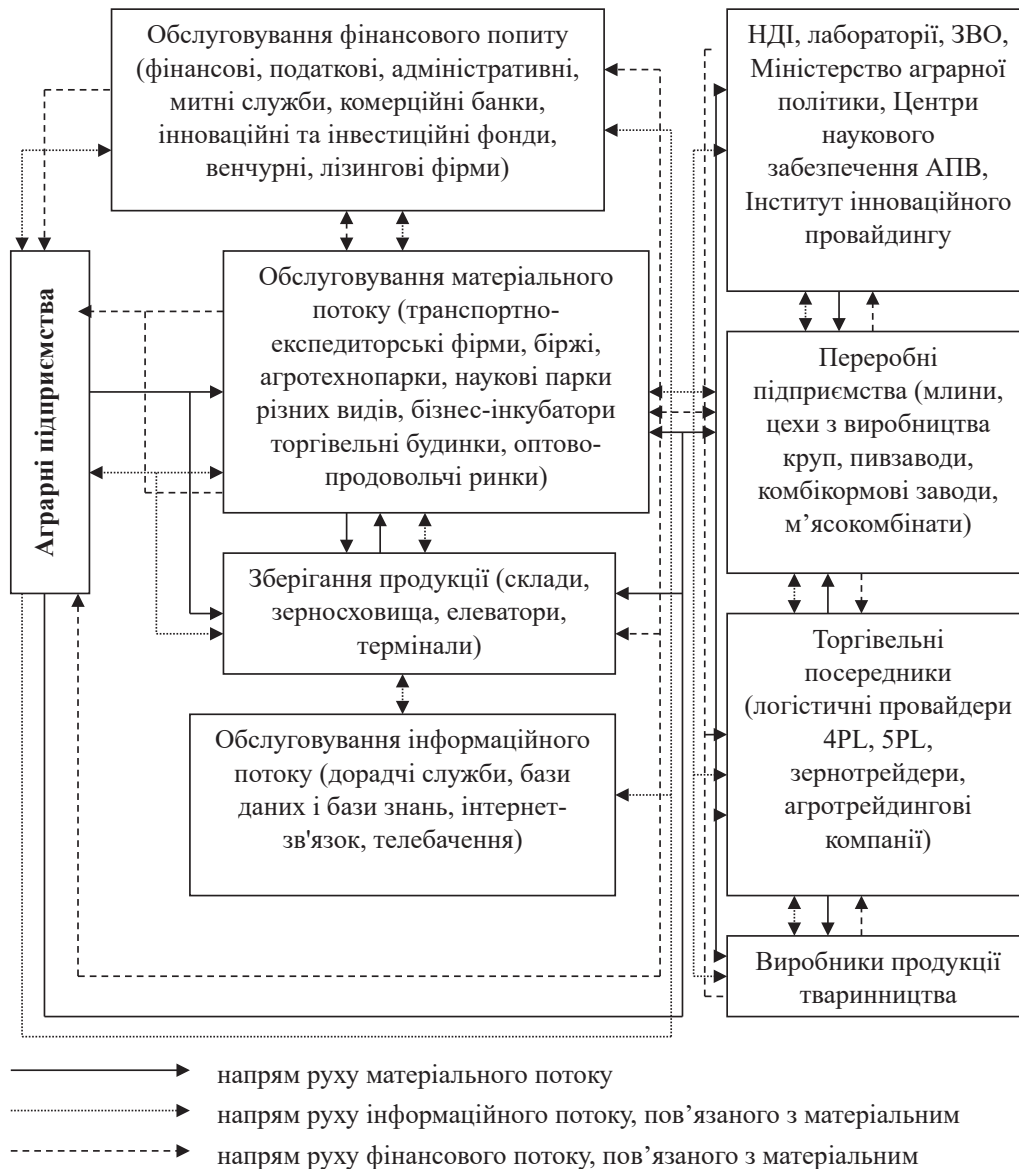


Рис. 1. Модель організації системи агробізнесу

Джерело: складено авторами

Таблиця 2

Основні завдання, що вирішуються у різних областях логістики

Область логістики	Основні завдання
Запаси	Планування, формування та зміст необхідних матеріальних запасів. Задоволення потреб виробництва у сировині та матеріалах з максимально можливою економічною ефективністю
Виробництво	Виробництво матеріальних благ та матеріальних послуг
Сервіс	Надання послуг у процесі постачання продукції споживачам
Розподіл	Визначення споживчого попиту, встановлення господарських зв'язків, надання послуг споживачам, вибір раціональних форм товароруку та організації торгівлі
Транспортування продукції	Вибір виду транспорту, транспортного засобу, планування і моніторинг доставки продукції
Складська обробка	Вибір варіанту розміщення складу, управління складським господарством, упаковка
Інформаційне забезпечення	Збір даних щодо руху матеріальних потоків, інформаційне забезпечення логістичних процесів.

Джерело: складено авторами

відтворювального процесу. Організація закупівель матеріально-технічних ресурсів одних агропромислових підприємств є збутом готової продукції для інших. Відповідно до цього виділено окремі функціональні галузі логістики та основні завдання (табл. 2).

Підсумовуючи викладене, зазначимо, що формування взаємовідносин між галузями агропромислового комплексу вимагає ґрунтовних наукових досліджень, дієвої допомоги з боку держави, ефективного регулювання міжгалузевих відносин шляхом впровадження моделей розвитку агропромислових підприємств.

Висновки. Отже, доведено, що функціонування вітчизняних агропромислових підприємств вимагає швидкого реагування на динамічні зміни бізнес-процесів у глобальному ринковому середовищі в умовах воєнного стану. За таких обставин ключовим викликом, із яким зіткнулися вітчизняні агропромислові підприємства є необхідність

переформатування логістичної концепції, постачальницької діяльності.

Визначено основні проблеми підприємств агропромислового комплексу України в умовах масштабних та неочікуваних викликів. Обґрунтовано, що завданнями держави є розбудова вітчизняної логістичної системи під військові потреби, захист існуючих та пошук нових логістичних шляхів, лібералізація митної та податкової політики.

Запропоновано модель організації системи агробізнесу, яка, на відміну від існуючих, забезпечує регулювання потокових процесів, їх перетворення й інтеграцію та є формою управління, яка перевершує традиційні, як за рівнем творчого потенціалу, так і за ефективністю кінцевих результатів процеси, завдяки можливості відшкодувати значно більше резервів для покращення показників діяльності та забезпечення кращих умов реалізації стратегії тотального управління якістю.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Winkelhaus S., Grosse E. Logistics 4.0: a systematic review towards a new logistics system. *International Journal of Production Research*. 2020. Vol. 58(1). P. 18–43. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1612964> (дата звернення: 15.10.2023).
2. World Bank. 2023. URL: <https://ipi.worldbank.org/international/global> (дата звернення: 25.10.2023).
3. Калюжна Н.Г., Шеремет А.С. Логістична система України: актуальні проблеми та пріоритети відновлення. *Бізнес Інформ*. 2022. № 4. С. 90–96.
4. Короленко Н.В. Управління якістю логістичних процесів на підприємствах: інтегральна парадигма. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_11_49 (дата звернення: 09.11.2023).
5. Кузяк В.В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2833/2756> (дата звернення: 18.11.2023).
6. Food and Agriculture Organization of the United Nation. 2023. URL: <https://www.fao.org> (дата звернення: 05.12.2023).

REFERENCES:

1. Winkelhaus S., Grosse E. (2020) Logistics 4.0: a systematic review towards a new logistics system. *International Journal of Production Research*, vol. 58(1), pp. 18–43. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1612964>
2. World Bank (2023). Available at: <https://ipi.worldbank.org/international/global>
3. Kalyuzhna N.G., Sheremet A.S. (2022) Logistychna systema Ukrayiny: aktualni problemy ta priorytety vidnovlennya [Logistics system of Ukraine: the current problems and priorities of recovery]. *Biznes Inform*, no. 4, pp. 90–96.
4. Korolenko N.V. (2013) Upravlinia yakistiu logistychnykh procesiv na pidpryjemstvakh: integralna paradygma [Management of logistic process quality at enterprises: integrated paradigm]. *Efektivna ekonomika*, no. 11. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_11_49
5. Kuzyak V.V. (2023) Upravlinnya logistychnymy procesamy v Ukrayini: problemy ta shlyaxy rozvyazannya v umovax voyennogo stanu [Management of logistics processes in Ukraine: problems and solutions under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 55. Available at: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2833/2756>
6. Food and Agriculture Organization of the United Nation (2023). Available at: <https://www.fao.org>

ІННОВАЦІЙНИЙ МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

INNOVATIVE MARKETING MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS OF SOCIALLY RESPONSIBLE ENTERPRISE PRODUCTS

Нечипоренко В.В.

кандидат сільськогосподарських наук, доцент,
Сумський національний аграрний університет

Шумкова О.В.

кандидат економічних наук, доцент,
Сумський національний аграрний університет

Шумкова В.І.

кандидат економічних наук, доцент,
Сумський національний аграрний університет

Nechyporenko Valentyna, Shumkova Olena, Shumkova Viktoriia
Sumy National Agrarian University

У статті автори дослідили питання важливості інноваційного маркетингового менеджменту для підвищення конкурентоспроможності продукції соціально-відповідальних підприємств у сучасних умовах глобалізації та зростаючої конкуренції. Автори встановили, як інтеграція інновацій в маркетинг та продуктивний менеджмент допомагає підприємствам адаптуватися до змінних потреб ринку та впроваджувати екологічно чисті та соціально значущі продукти. У статті було досліджено доцільність та ефективність диверсифікації діяльності підприємства як однієї зі складових підвищення конкурентоспроможності продукції. Також було розкрито можливості застосування стратегій, які дозволяють поєднати соціальну відповідальність із комерційним успіхом, сприяючи сталому розвитку та підтримуючи позитивний імідж підприємства серед споживачів. Результати дослідження вказують на значущість інноваційного маркетингу як інструменту для досягнення успіху в умовах високої конкуренції, а також підкреслюють необхідність врахування соціальних аспектів у бізнес-стратегіях.

Ключові слова: інноваційний маркетинг, конкурентоспроможність, маркетинговий менеджмент, продукція підприємства, соціальна відповідальність.

The article explored the significant role of innovative marketing management in enhancing the competitiveness of products at socially responsible enterprises in modern conditions of globalization and growing competition, particularly focusing on "Moloko Vitchezny". The purpose of the article is to determine the impact of innovative marketing strategies on increasing the competitiveness of products and improving the social responsibility of the enterprise. The article delved into the integration of compost production as a novel approach in the process of diversification of production, emphasizing its profitability and effectiveness in addressing environmental issues related to waste utilization. The study highlighted the diversification of activities as a strategic move to expand product range and attract new consumers, thereby solving ecological challenges and improving the company's brand image. This innovative marketing strategy, which incorporates social responsibility and ecological safety, proves to be crucial for achieving sustainable development and maintaining competitiveness in today's market. The research confirmed that adopting such innovative approaches not only aids in surviving market fluctuations but also thrives by meeting the evolving needs of consumers and contributing positively to societal and environmental welfare. Furthermore, the implementation of these strategies underscores the pivotal importance of innovation in marketing and product management for fostering a culture of corporate social responsibility and environmental stewardship. An innovative approach in marketing management that takes into account social responsibility and environmental safety is a key to achieving sustainable development and competitiveness in the modern market. The authors noted that by aligning business goals with societal values, socially responsible enterprises like "Moloko

Vitchyzny" not only enhance their market presence but also contribute to the broader goal of sustainable global development, showcasing the integral role of ethical business practices in today's competitive and environmentally conscious market landscape.

Keywords: *innovative marketing, competitiveness, marketing management, products of the enterprise, social responsibility.*

Постановка проблеми. В умовах глобалізації та підвищення конкуренції, підприємства шукають нові способи зміцнення своїх позицій на ринку, зокрема через інновації в маркетинговому менеджменті та підвищення якості продукції. Соціальна відповідальність, з свого боку, стає не просто етичною нормою, а стратегічною необхідністю, що сприяє підвищенню довіри та лояльності клієнтів, а також позитивно впливає на імідж підприємства. Інтеграція інноваційних підходів у маркетингову стратегію та управління продуктовою лінійкою дозволяє підприємствам ефективно реагувати на швидкі зміни ринкових умов, адаптуватися до зростаючих вимог споживачів та впроваджувати екологічно чисті та соціально значущі продукти. Такий підхід не тільки зміцнює конкурентні переваги, але й сприяє сталому розвитку суспільства, враховуючи екологічні та соціальні аспекти діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання, які пов'язані з інноваціями в управлінні маркетинговою діяльністю підприємствами досліджували Багорка М.О., Білоткач І.А., Ілляшенко С.М., Каличева Н.Є., Орехов М.В., Островерх Г.Є., Рудь М.П., але застосування даного підходу щодо діяльності соціально відповідальних підприємств потребує подальшого розвитку та аналізу.

Мета статті полягає у визначенні впливу інноваційних маркетингових стратегій на підвищення конкурентоспроможності продукції та вдосконаленні соціальної відповідальності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Інноваційний маркетинговий менеджмент сьогодні, безперечно, отримує свою ключову роль у формуванні конкурентоспроможності продукції, адаптуючи підприємства до швидкоплинних змін ринкового середовища. Використання такого підходу дозволяє підприємствам не лише виживати, але й процвітати, впроваджуючи інновації та вдосконалюючи свою продукцію.

Сутність інноваційного маркетингового менеджменту полягає у створенні, розвитку та ефективному впровадженні нових ідей, товарів, процесів і технологій, що відповідають змінним потребам споживачів та динаміці ринку. Даний процес буде включати в себе дослідження ринку, розробку продуктів, ціноутворення, просування та розподіл, що необхідні для забезпечення вищої вартості для клієнтів та підвищення ринкової частки.

Інноваційний маркетинговий менеджмент можна успішно поєднати з діяльністю соціально відповідального підприємства, інтегруючи

соціальну відповідальність у всі аспекти маркетингової стратегії на основі використання таких напрямів:

1. Соціально-відповідальні підприємства можуть розробляти продукти та послуги, які вирішують конкретні соціальні проблеми або сприяють сталому розвитку.

2. Встановлення цін, які будуть відображати вартість соціальної відповідальності підприємства, наприклад, через преміювання за сталість або соціальну користь. Підприємства можуть також запроваджувати програми, які дозволяють споживачам вносити внесок у соціальні проекти через купівлю товарів.

3. Використання таких комунікаційних стратегій, які акцентують на соціальній відповідальності підприємства, демонструючи його зобов'язання перед суспільством та навколишнім середовищем.

4. Використання екологічно чистих логістичних рішень та забезпечення справедливості в ланцюжку постачання, що будуть відповідати принципам соціальної відповідальності та інноваційного маркетингу.

5. Заохочення споживачів до участі в соціальних ініціативах підприємства через інтерактивні кампанії та соціальні медіа, що призведе до зміцнення відносин з клієнтами.

Особливості використання інноваційного маркетингового менеджменту було досліджено на базі ТОВ «Молоко Вітчизни», до складу якого входять 3 молочно-товарні ферми, розташовані в Сумській області, оскільки даний процес є необхідним для забезпечення формування конкурентних переваг та конкурентоспроможності продукції, що дозволить підприємству підтвердити свій статус соціально-відповідального.

Для забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства та формування додаткових конкурентних переваг було запропоновано диверсифікувати його діяльність. Характеризуючи поняття диверсифікації у сільському господарстві, доцільно робити акцент на розширенні видів діяльності та організаційно-економічних механізмах їх реалізації. Тож, коли паралельно з виробництвом основних видів продукції тваринництва, має місце супутня диверсифікація. Супутня (пов'язана) диверсифікація відбувається в результаті змін у процесі виробництва, появи нових видів продукції в одній галузі та розвитку галузевої спеціалізації. Вертикально пов'язана диверсифікація є основою для розширення діяльності господарства з метою підвищення стійкості всього агропродовольчого ланцюга, від сировини до готової продукції. Вона

може мати форму зміни продукту або технології (наприклад, виробництво та переробка нових видів сільськогосподарської продукції).

Тож, нами запропоновано виробництво органічного добрива, що здійснюється шляхом аеробного компостування. Дана продукція планується виготовлятися з побічних продуктів тваринного походження 2 категорії, а саме – гною великої рогатої худоби. Супутньою продукцією, що використовуватиметься для виробництва органічного добрива, є солома та інші рештки рослинного походження.

Виробництво аеробного компосту може бути важливим засобом посилення конкурентної переваги для продукції ТОВ «Молоко Вітчизни». Серед таких переваг слід зазначити ефективне використання ресурсів, що дає можливість ефективно використовувати органічні добрива, що дозволить підприємству зекономити витрати на вивіз та утилізацію відходів і зменшити негативний вплив на довкілля. Завдяки використанню компосту покращується якість ґрунту, який містить велику кількість поживних речовин і мікроорганізмів, що сприяє підвищенню його родючості. Також виробництво компосту та його використання може бути частиною екологічної стратегії підприємства, що сприяє покращенню статусу бренду та повертання екологічно свідомих споживачів.

Компост може бути проданий як самостійний продукт або використаний як складова частина інших продуктів, таких як ґрунтові суміші або торф'яні субстрати для рослин.

Витрати на виробництво компосту включають такі складові як витрати на закупівлю органічних матеріалів, які використовуються для виготовлення компосту, таких як солома; витрати, пов'язані з процесами компостування, можуть включати витрати для роботи машин та обладнання; витрати на оплату праці робітників, які виконують процеси компостування, включаючи підготовку сировини, змішування, перевертання куп, контроль якості; витрати, пов'язані зі зберіганням, транспортуванням, упаковкою та маркетингом компосту, включаючи витрати на вантажні перевезення, матеріали для пакування, логістичну підтримку; інші витрати, що включають в себе витрати на землю для виробництва компосту, витрати на отримання місцевих дозволів та ліцензій, витрати на утилізацію залишків та відходів, витрати на обслуговування та ремонт обладнання.

Для визначення кількості гною від однієї голови ВРХ відповідної групи користуємось нормами виходу екскрементів за ВНТП-АПК-09.06 «Системи видалення, обробки, підготовки та використання гною». В таблиці 1 представлено розрахунок виходу гною за добу.

При утримання поголів'я в кількості 7133 голови ТОВ «Молоко Вітчизни» отримає 218543,5 кг гною на добу. Тобто, в середньому на одну голову тварин господарство отримає 30,64 кг/добу.

Наступним етапом здійснимо розрахунок підстилкового матеріалу (соломи) для утримання тварин, згідно визначених норм (таблиця 2).

Таблиця 1

Вихід гною в залежності від групи тварин

Поголів'я тварин	Середньорічне поголів'я, гол	Норма виходу гною за добу на 1 голову, кг/добу	Загальний вихід гною, кг/добу
Корови	3100	55	170500,00
телята до 1 року	3001	7,5	22507,50
телиці від 1 року до 2 років запліднені	776	24	18624,00
телиці від 1 року до 2 років інші	256	27	6912,00
Разом	7133	-	218543,5

Джерело: власні розрахунки авторів

Таблиця 2

Визначення потреби у підстилковому матеріалі (соломі)

Поголів'я тварин	Середньорічне поголів'я, гол	Норма потреби в підстилковому матеріалі за добу на 1 голову, кг/добу	Загальна потреба в підстилковому матеріалі, кг/добу
Корови	3100	1,50	4650,00
телята до 1 року	3001	5,00	15005,00
телиці від 1 року до 2 років запліднені	776	1,50	1164,00
телиці від 1 року до 2 років інші	256	0,50	128,00
Разом	7133	-	20947,00

Джерело: власні розрахунки авторів

Таблиця 3

Визначення вартості сировини на виробництво 1 т компосту

Найменування сировини	Норма витрат на 1 т, кг	Ціна 1 т сировини, грн	Сума, грн
Підстилковий гній від ВРХ	800,00	690,00	552,00
Солома	200,00	1100,00	220,0
Разом	1000,00	-	772,00

Джерело: власні розрахунки авторів

Таблиця 4

Розрахунок додаткових витрат на виробництво 1 т компосту

Найменування витрат	Норма витрат на 1 т	Ціна одиниці витрат, грн	Сума, грн
Вода, м ³	3,00-4,00	15,98	55,93
Електроенергія, кВт	85,00	2,24	190,40
Паливно-мастильні матеріали	0,176-0,271	53,99	11,88
Витрати праці, люд-год	6,3	40,50	255,15
Разом витрат	-	-	513,36

Джерело: власні розрахунки авторів

Слід зробити висновок, що сукупний вихід підстилкового гною в господарстві становить 239490,5 кг/добу а, отримання гною разом із соломою в рік становить 87414,03 т.

Для визначення вихідного субстрату компостування враховується співвідношення по масі органічних відходів: 80% – підстилковий гній ВРХ та 20% – солома. У таблиці 3 представлено порядок визначення витрат на виробництво нової продукції.

Поряд із цим, для виробництва компосту ТОВ «Молоко Вітчизни» несе додаткові витрати для виробництва (таблиця 4).

Згрупувавши інформацію, що представлена в таблиці 3 та таблиці 4, можна констатувати, що загальна сума витрат на сировину та матеріали для виробництва 1 т компосту складатиме 1285,36 грн.

Кожне підприємство, яке здійснює реалізацію продукції, має свої особливості в організації, технологій та соціально-економічній сферах. Всю систему збуту продукції визначають закони підприємницької діяльності, зокрема конкуренція, концентрація продажів, а також прагнення підприємців до досягнення максимального товарообігу та високих прибутків. За допомогою таблиці 5 розглянемо результати від впровадження нового виду продукції.

Отже, на основі проведених розрахунків можна зробити висновок, що впровадження

нового типу продукції у майбутньому періоді буде результативним та прибутковим. Аналіз сучасних тенденцій у галузі тваринництва підтвердив необхідність розробки компосту як побічної продукції зазначеної галузі. Це не лише розширить асортимент продукції підприємства, але підніме його на новий рівень.

Ефективність виробництва відображає вплив комплексу взаємопов'язаних факторів, що формують його рівень і визначають тенденції розвитку. У зв'язку з цим одним з основних факторів оцінки економічної ефективності виробництва продукції, відповідної системи критеріїв і взаємопов'язаних показників, що відображають вимоги економічного законодавства і характеризують вплив різних факторів на виробництво продукції, є формування високопродуктивних стад, оскільки молочні стада є основними засоби виробництва молочної сировини, а виробничі результати господарюючих суб'єктів залежать від їх ефективності.

Розглянемо вплив запропонованого рішення на ключові показники діяльності підприємства в таблиці 6.

З даних таблиці 6 констатуємо, що впровадження нового товару (компосту) позитивно вплинуло на основні економічні показники діяльності ТОВ «Молоко Вітчизни». А саме, чистий дохід (виручка) від реалізації продукції зріс на 146036,07 тис грн або 42,33% у проектному

Таблиця 5

Ефективність від впровадження нового товару (компосту)

Назва показників	Значення показника
Обсяг виробництва, т	98340,79
Чистий дохід від реалізації компосту, тис. грн.	146036,07
Повні витрати, тис. грн.	126367,92
Прибуток від реалізації компосту, тис. грн.	19668,15
Рівень рентабельності, %	15,56

Джерело: власні розрахунки авторів

Ефективність запропонованих заходів на результативні показники діяльності ТОВ «Молоко Вітчизни»

Показники	2023 р.	Проектний (2024 р.)	Відхилення	
			абсолютне +; -	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	344916,00	490952,07	146036,07	142,33
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	313058,00	439425,92	126367,92	140,37
Валовий прибуток, тис. грн	31858,00	51526,15	19668,15	161,74
Чистий прибуток, тис. грн	81984,00	122248,29	40264,29	149,10
Рівень сукупної рентабельності, %	26,19	27,82	1,63	-
Рентабельність реалізації	9,24	11,73	2.49 п.в.	-

Джерело: власні розрахунки авторів

році проти 2022 року. При цьому, собівартість реалізованої продукції у майбутньому періоді також збільшилась на 126367,92 тис. грн або 40,37%. Позитивним фактором є зростання прибутку від реалізації компосту: валового – на 19668,15 тис. грн або 61,74% та чистого – 40264,29 тис. грн або 49,10%.

В цілому, можемо стверджувати, що запровадження нової продукції є ефективним методом конкурентної боротьби та посиленням конкурентних переваг продукції ТОВ «Молоко Вітчизни». Отже, господарству доцільно використовувати цей метод, оскільки він сприятиме розширенню асортименту і дозволить підприємству знайти нових споживачів товару і, тим самим розширити ринок збуту. Виробництво компосту сприятиме також вирішенню проблеми, пов'язаної з утилізацією гною, а це, в свою чергу, є екологічною проблемою і, тим

самим, підвищить рівень ставлення населення до діяльності господарства.

Висновки. Інноваційний маркетинговий менеджмент і впровадження компостування як нового напрямку діяльності мають значний потенціал для підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Молоко Вітчизни», що не лише сприяє розширенню асортименту і залученню нових споживачів, але й вирішує важливі екологічні проблеми, пов'язані з утилізацією відходів. Запровадження виробництва компосту як нової продукції, за результатами проведеного дослідження, виявилося прибутковим та ефективним, що підтверджується позитивним впливом на економічні показники підприємства. Отже, інноваційний підхід у маркетинговому менеджменті, який враховує соціальну відповідальність та екологічну безпеку, є ключовим для досягнення сталого розвитку та конкурентоспроможності на сучасному ринку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Багорка М.О., Білоткач І.А. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 10. С. 17–21.
2. Ілляшенко С.М., Рудь М.П. Новітні види маркетингу в умовах випереджаючого розвитку: еволюція, сутність, умови застосування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Випуск 24. С. 38–42.
3. Каличева Н.Є., Островерх Г.Є., Орехов М.В. Формування конкурентних переваг українських підприємств в умовах економічної кризи спричиненої воєнним часом. *Вісник економіки транспорту і промисловості* 2022. № 78–79. С. 77–86.
4. Касаджик К.В. Інноваційні підходи до створення конкурентних переваг. *Економіко-правовий розвиток сучасної України : матеріали XI Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, що присвячена 25-й річниці з дня заснування Національного університету «Одеська юридична академія»*. Одеса, 2022. С. 140–142.
5. Лучко М.Р., Продан М.О. Маркетинговий підхід до інноваційної діяльності : III Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 2023. С. 234–236.

REFERENCES:

1. Bahorka M.O., Bilotkach I.A. (2019) Dyversyfikatsiia yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstv v suchasnykh umovakh [Diversification as a factor in increasing the efficiency of enterprises in modern conditions]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 10, pp. 17–21.
2. Illiashenko S.M., Rud M.P. (2019) Novitni vydy marketynhu v umovakh vyperedzhaiuchoho rozvytku: evoliutsiia, sutnist, umovy zastosuvannia [The latest types of marketing in the conditions of anticipatory development: evolution, essence, conditions of application]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 24, pp. 38–42.

3. Kalycheva N.Ye., Ostroverkh H.Ye., Orekhov M.V. (2022) Formuvannia konkurentnykh perevah ukrainskykh pidpriemstv v umovakh ekonomichnoi kryzy sprychynenoї voennyim chasom [The formation of competitive advantages of Ukrainian enterprises in the conditions of the economic crisis caused by wartime]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 78–79, pp. 77–86.

4. Kasadzhyk K.V. (2022) Innovatsiini pidkhody do stvorennia konkurentnykh perevah [Innovative approaches to creating competitive advantages]. *Ekonomiko-pravovyi rozvytok suchasnoi Ukrainy: materialy XI Vseukrainskoi naukovoї konferentsii studentiv, aspirantiv ta molodykh vchenykh, shcho prysviachena 25-y richnytsi z dnia zasnovannia Natsionalnoho universytetu "Odeska yurydychna akademiia"*. Odesa, pp. 140–142.

5. Luchko M.R., Prodan M.O. (2023) Marketynhovyi pidkhid do innovatsiinoї diialnosti [Marketing approach to innovative activity]: *III Mizhnarodna naukovopraktychna konferentsiia "Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy"*, pp. 234–236.

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРАКТИВНИХ ІНСТРУМЕНТІВ КОМУНІКАЦІЇ ТА CRM-СИСТЕМ В ЦИФРОВОМУ МАРКЕТИНГОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

THE EFFECTIVENESS OF USING INTERACTIVE COMMUNICATION TOOLS AND CRM SYSTEMS IN THE DIGITAL MARKETING ENVIRONMENT

Райко Д.В.

доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри маркетингу,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Паймаш Г.В.

аспірант кафедри маркетингу,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Кролівець І.В.

аспірант кафедри маркетингу,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Raiko Diana, Paimash Hanna, Krolivets Igor

National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

Стаття розглядає тему ефективності використання інтерактивних інструментів комунікації та CRM-систем в сучасному цифровому маркетинговому середовищі. В основі розгляду лежить аналіз сучасних тенденцій цифрового маркетингу та визначення ролі різноманітних інтерактивних інструментів у взаємодії з аудиторією. Стаття вивчає вплив різних інтерактивних засобів, таких як соціальні медіа, вебінари, онлайн-опитування, месенджери, на створення ефективною комунікації та залучення цільової аудиторії. Особливу увагу приділяється використанню CRM-систем для збору та обробки даних про клієнтів, що дозволяє персоналізувати маркетингові стратегії та підвищувати рівень задоволеності клієнтів. Докладно аналізуються позитивні аспекти та виклики, пов'язані із використанням цих інструментів, які можуть виникнути в контексті цифрового маркетингу. Вони також надають конкретні практичні рекомендації та стратегії для оптимізації використання інтерактивних інструментів та CRM-систем з метою досягнення максимальної ефективності. Завдяки науковому підходу та практичній орієнтації, дослідження цієї статті може бути корисним для маркетологів, менеджерів з розвитку бізнесу, а також для фахівців, які відповідають за стратегії бренду, прагнучи покращити свої цифрові маркетингові підходи та зміцнити відносини з клієнтами за допомогою інтерактивних інструментів та CRM-систем.

Ключові слова: маркетинг, цифровий маркетинг, інтерактивні інструменти комунікації, CRM-система, маркетингові стратегії, маркетингові підходи.

The article explores the topic of the effectiveness of using interactive communication tools and CRM systems in the modern digital marketing environment. The analysis is based on examining current trends in digital marketing and defining the role of various interactive tools in engaging with the audience. The article investigates the impact of different interactive tools such as social media, webinars, online surveys, messengers, on creating effective communication and engaging the target audience. Special attention is given to the use of CRM systems for collecting and processing customer data, enabling the personalization of marketing strategies and increasing customer satisfaction. In the modern digital marketing landscape, the relevance of using interactive communication tools and CRM systems becomes particularly significant. With increasing competition and rapidly changing consumer preferences, businesses must seek effective ways to attract and retain the attention of their target audience.

Interactive tools such as social media, webinars, and messengers provide a unique opportunity to engage with users, making communication more personal and compelling. The growing importance of using CRM systems arises from the need for effective management of customer data in the digital environment. Collecting and analyzing information about consumers enables businesses to personalize their marketing strategies and also maintain and improve customer relationships. All these aspects become key factors in enterprises' pursuit of achieving effectiveness in digital marketing and ensuring a high level of customer satisfaction. Overall, considering the rapid advancement of technology and changes in consumer behavior, the use of interactive communication tools and CRM systems in the digital marketing environment becomes a necessity for businesses aiming to remain competitive and successfully adapt to changes. The positive aspects and challenges associated with the use of these tools in the context of digital marketing are thoroughly analyzed. The article also provides specific practical recommendations and strategies to optimize the use of interactive tools and CRM systems for achieving maximum efficiency. With a scientific approach and practical orientation, the research presented in this article can be valuable for marketers, business development managers, and professionals responsible for brand strategies, seeking to enhance their digital marketing approaches and strengthen customer relationships through interactive tools and CRM systems.

Keywords: marketing, digital marketing, interactive communication tools, CRM system, marketing strategies, marketing approaches.

Постановка проблеми. У сучасному цифровому маркетинговому середовищі велика увага приділяється використанню інтерактивних інструментів комунікації та систем управління відносинами з клієнтами (CRM). Однак проблема ефективного використання цих інструментів залишається важливим аспектом для бізнесу. Не завжди компанії досягають максимального потенціалу цих технологій, стикаючись з численними викликами.

Однією з проблем є не розуміння функціонала і можливостей інтерактивних інструментів та CRM-систем серед маркетологів та менеджерів. Недостатня кваліфікація та неправильне їх використання можуть суттєво обмежити можливості покращення взаємодії з клієнтами та оптимізації маркетингових стратегій. Іншою проблемою є технологічна відсталість бізнес-структур, яка перешкоджає повному впровадженню та інтеграції інтерактивних інструментів та CRM-систем. Застарілі технологічні стеки та обмежена готовність до інновацій ускладнюють здійснення переходу до більш сучасних та ефективних підходів у цифровому маркетингу [1, с. 91].

Також необхідно враховувати проблему забезпечення безпеки даних у використанні інтерактивних інструментів та CRM-систем. Зловживання та недостатня захищеність особистої інформації можуть викликати негативні наслідки для бренду та спричинити втрату довіри споживачів. Але, загалом, розв'язання цих проблем визначає успішність компаній у використанні інтерактивних інструментів комунікації та CRM-систем для підвищення ефективності маркетингових стратегій у цифровому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження та публікації в галузі використання інтерактивних інструментів комунікації та CRM-систем в цифровому маркетинговому середовищі вказують на значущі можливості та виклики. Згідно з даними провідних маркетингових аналітиків, компанії, що ефективно впроваджують інтерактивні стратегії, спостерігають

збільшення взаємодії з аудиторією на платформах і соціальних мережах.

Однак, Бардік'я М., Головчук Ю., Елліс-Чедвік Ф., Кінгснорт С., Козуб М., Мельник Ю., Романенко Л., Чаффі Д. відзначають, що існують виклики у використанні інтерактивних інструментів, пов'язані з недостатнім розумінням їх функціонала та впливу на покупців. Багато компаній не мають чіткої стратегії впровадження та моніторингу результатів, що може обмежити їхню ефективність.

У сфері CRM-систем акцент зроблений на аналізі даних та персоналізації зв'язку з клієнтами. Андрєєва О., Кінгснорт С., Крегер Г., Лікарчук Н., Найт Х., Уголькова О., Хартман К., Форстер Л. підкреслюють важливість цих аспектів для вдосконалення відносин з клієнтами та збільшення лояльності. Проте, існують виклики у впровадженні CRM-систем, пов'язані з необхідністю великої кількості даних та їхньою безпекою.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Серед невирішених раніше аспектів загальної проблеми використання інтерактивних інструментів комунікації та CRM-систем в цифровому маркетингу варто зазначити низку ключових питань. По-перше, питання неоднакового розуміння та застосування інтерактивних інструментів комунікації залишається актуальним, особливо серед менеджерів та маркетологів, що може призводити до стратегічних помилок та втрати можливостей. Другим важливим аспектом є технологічна відсталість та відсутність готовності до інновацій у деяких бізнес-структурах, своєю чергою це ускладнює впровадження сучасних інструментів та обмежує їхній потенціал. Потрібно ширше вивчати можливості та вигоди переходу на сучасні технології.

З погляду CRM-систем важливим є питання безпеки даних та дотримання приватності клієнтів, яке залишається не вирішеним. Забезпечення надійного зберігання та обробки особистої інформації залишається викликом у зв'язку зі зростанням кількості кіберзагроз та вимог до дотримання законодавства.

Постановка завдання. Мета даної статті полягає у вивченні та аналізі ефективності використання інтерактивних інструментів комунікації та CRM-систем у сучасному цифровому маркетинговому середовищі. Зосереджуючись на взаємодії між брендами та споживачами, роботі з великим обсягом даних та персоналізації, стаття прагне визначити оптимальний підхід до використання цих інструментів для досягнення максимальної ефективності в маркетингових стратегіях. Аналізуючи сучасні тренди та передовий досвід у цьому напрямку, дослідження спрямоване на надання чітких рекомендацій та висновків щодо оптимізації використання інтерактивних інструментів та CRM-систем для підвищення результативності маркетингових кампаній у віртуальному середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифровий маркетинг – це маркетинг просування товарів і послуг за допомогою цифрових каналів з метою збільшення охоплення споживачів. Цей термін має багато синонімів, до яких відносяться такі поняття, як: «онлайн-маркетинг», «електронний маркетинг», «інтернет-маркетинг». Вони всі позначають одне й те ж: залучення потенційних покупців до придбання продуктів і послуг певної компанії. При цьому для підвищення конкурентоспроможності брендів на ринку, їх подальшого розвитку, а також збільшення реалізації продукції компанії використовуються різні специфічні форми й методи привертання та утримання клієнтів, до яких відносяться технології, тактики, інструменти, методики, канали, інтернет-сервіси та інші можливості цифрового простору [2, с. 25]. Тому цифровий маркетинг має кілька характерних ознак:

1. Децентралізація постачальника інформації, що купувати – визначається в діалозі з покупцем, оскільки особливу цінність має інформація, яка надійшла від споживача.

2. Вид передачі інформації принципово змінився від вертикалі до горизонталі через інтерактивний характер нових медіа.

3. У нових медіа є мультимедійна здатність передачі контенту. Інтерактивний контент має більшу ефективність впливу на передбачуваного споживача і передбачає наявність не лише зображень, фото, відео, тексту, цифр, інформації, графіків, а й візуальних, вербальних і тактильних елементів комунікації.

4. На відміну від класичних медіа передача інформації за допомогою нових медіа вимагає використання інноваційних засобів і технологій, включаючи необхідні професійні знання співробітників.

5. Традиційні медіа інформують невизначений коло осіб, у той час, як одним із трендів на ринку цифрових комунікацій є зростання уваги до персоналізованого маркетингу і посилення уваги до цільових комунікацій. У зв'язку з цим нові інтернет-медіа володіють таргетованим і інтерактивним характером. Вони можуть передавати мультимедійні повідомлення

і передбачають зворотний зв'язок з цільовою аудиторією. Принцип комунікацій звичайних ЗМІ – «від одного до багатьох», у той час, як у нових – «багато з багатьма».

6. На відміну від класичних медіа, нові оновлюють свою інформацію (контент) в постійному режимі, часто цілодобово, і користувачі мають до них миттєвий доступ [3, с. 263, 267, 311, 317].

Відповідно до сучасних викликів, у сучасному цифровому маркетинговому середовищі актуальною стає ефективність використання інтерактивних інструментів комунікації та CRM-систем для досягнення стратегічних маркетингових цілей підприємств. З огляду на стрімкий розвиток технологій та зростання конкуренції в онлайн-просторі, необхідність оптимізації взаємодії з клієнтами та впровадження ефективних інструментів управління взаємовідносинами набуває критичного значення.

1. Динаміка ринку та зміни у споживчій поведінці, адже з появою нових технологій та змінами у споживчій поведінці користувачів, важливо визначити, наскільки компанії використовують інтерактивні інструменти та CRM-системи для адаптації до нових реалій ринку та змін у вимогах споживачів.

2. Ефективність комунікаційних стратегій, тому що сьогодні важливо дослідити, наскільки інтерактивні інструменти сприяють покращенню комунікації з аудиторією. Якість взаємодії та відповідність інформаційних потреб клієнтів може визначити успіх маркетингових кампаній.

3. Вплив на конверсію та продажі, – необхідно вивчити, як використання CRM-систем та інтерактивних інструментів впливає на конверсію та збільшення обсягу продажів. Які конкретні функціональності сприяють підвищенню ефективності продажів та збільшенню лояльності клієнтів?

4. У зв'язку з ростом використання мобільних пристроїв, важливо з'ясувати, наскільки компанії враховують особливості мобільного середовища у використанні інтерактивних інструментів та CRM-систем.

5. Виклики та перешкоди в імплементації, – дослідження факторів, що можуть ускладнити або гальмувати впровадження інтерактивних інструментів та CRM-систем в маркетингових стратегіях підприємств, своєю чергою це може включати технічні, організаційні та культурні аспекти [4, с. 36, 42, 57].

Варто зазначити, що стосується інструментів digital-маркетингу, то до них відносяться заходи, спрямовані на загальне інформування великої кількості людей або залучення уваги цільової аудиторії до товарів і послуг конкретної компанії. Зазвичай ефективніше комбінувати кілька інструментів.

Сьогодні на ринку digital-комунікацій сформувалися кілька трендів. По-перше, – важливість контент-маркетингу. Основою всієї діяльності маркетологів вже протягом тривалого часу вважається

контент, який за допомогою цифрових ресурсів посилив вплив на потенційних споживачів. Розробка і реалізація корисного контенту є однією з головних задач в маркетинговій діяльності.

Аналітики та експерти, зійшлися на одній думці, що CRM-системи (Customer Relationship Management) в цифровому маркетинговому середовищі відіграють ключову роль у взаємодії з клієнтами та оптимізації маркетингових стратегій, відповідно в цьому процесі виокремлені ключові аспекти використання CRM-систем в цифровому маркетингу:

1. CRM-системи дозволяють збирати та зберігати всі дані про клієнтів в єдиному цифровому середовищі, своєю чергою це включає в себе особисті дані, історію покупок, взаємодії з брендом й аналіз цих даних допомагає розуміти поведінку клієнтів, їх вподобання та інші ключові параметри, що дозволяє створювати персоналізовані маркетингові кампанії.

2. На основі даних з CRM-систем можна створювати персоналізовані пропозиції та акції для кожного клієнта, а автоматизовані системи виводять персоналізовані повідомлення, рекламу та інші матеріали, щоб залучити увагу конкретного клієнта.

3. CRM-системи дозволяють розбивати аудиторію на різні сегменти на підставі різних критеріїв (наприклад, історія покупок, лояльність, поведінка) й це допомагає маркетологам створювати спеціалізовані стратегії для кожного сегменту, забезпечуючи ефективніше взаємодію з різними групами клієнтів.

4. CRM-системи надають засоби для відстеження ефективності різних маркетингових кампаній, а аналіз конверсій, витрат та інших метрик дозволяє оцінювати результативність рекламних заходів та вносити необхідні корективи.

5. CRM-системи можуть бути інтегровані з системами управління контентом, щоб забезпечити швидкий доступ до актуальних матеріалів для маркетингових кампаній, своєю чергою це сприяє уніфікації та оптимізації робочих процесів.

6. Інтеграція CRM з соціальними мережами дозволяє взаємодіяти з клієнтами через відповідні платформи, – відстеження відгуків, коментарів та іншої активності допомагає вдосконалювати стратегії залучення в соціальних мережах [5, с. 29, 34, 42, 47].

Відповідно до сучасних викликів саме SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) для CRM-системи в цифровому маркетинговому середовищі дозволяє визначити внутрішні та зовнішні фактори, які можуть впливати на її ефективність (табл. 1).

Також відзначимо, що у цифровому маркетинговому середовищі використання інтерактивних інструментів комунікації стає все більш важливим для залучення уваги аудиторії та взаємодії з нею. Саме тому сьгодні експертами випереджений перелік інтерактивних інструментів, що часто використовуються в цифровому маркетингу:

1. Відеоконтент є потужним інтерактивним інструментом, адже використовуючи відео, компанії можуть розповідати історії, демонструвати продукти, організувати онлайн-трансляції й сприяти взаємодії з аудиторією через коментарі та лайки.

2. Створення «online watches» або вікторин є способом взаємодії з аудиторією, такий підхід може бути використано для навчання, розваг чи залучення уваги до конкретної теми, чи продукту.

3. Створення «Landing Pages» з інтерактивними елементами, такими як слайди, калькулятори, відгуки, дозволяє користувачам активно

Таблиця 1

SWOT-аналіз ефективності використання CRM-систем в цифровому маркетинговому середовищі

Strengths (Сильні сторони)	Weaknesses (Слабкі сторони)
<ul style="list-style-type: none"> – CRM-система дозволяє зберігати всю інформацію про клієнтів в одному місці, що полегшує доступ та аналіз даних. – Забезпечення маркетологів даними для аналізу та вивчення ефективності кампаній. – Зменшення рутинної роботи завдяки автоматизації, що дозволяє ефективніше використовувати ресурси. 	<ul style="list-style-type: none"> – Впровадження та підтримка CRM-систем можуть бути витратними для компанії. – Деякі компанії можуть мати труднощі з адаптацією до високих технічних вимог CRM-систем. – Необхідність навчання персоналу роботи з новою системою може вимагати часу та ресурсів.
Opportunities (Можливості)	Threats (Загрози)
<ul style="list-style-type: none"> – З використанням CRM-системи можна ефективно реалізувати персоналізовані маркетингові стратегії. – Можливість інтеграції з іншими цифровими маркетинговими інструментами (наприклад, електронною поштою, аналітичними платформами) для підвищення ефективності. – Постійне оновлення та розширення функціональності CRM-системи для відповіді на зростаючі вимоги ринку. 	<ul style="list-style-type: none"> – Зростання конкуренції в галузі CRM-систем може призвести до зниження цін та вимагати постійного вдосконалення продукту. – Збільшення кількості цифрових загроз може поставити під загрозу безпеку даних клієнтів. – Різкі зміни в технологічному ландшафті можуть призвести до швидкого застаріння CRM-систем та втрати їхньої ефективності.

Джерело: власна розробка авторів

взаємодіяти з контентом та отримувати більше інформації.

4. Розробка мобільних додатків дозволяє компаніям надавати персоналізований та інтерактивний досвід для користувачів, тобто можна включити відстежування замовлень, розсилки, AR-елементи.

5. Чат-боти є ефективним інструментом для автоматизації комунікації з клієнтами. Вони можуть відповідати на запитання, надавати інформацію про продукти, допомагати в оформленні замовлення та взагалі полегшувати взаємодію з брендом.

6. Залучення аудиторії через опитування та голосування дозволяє їм висловлювати свою думку та відчуття, адже це сприяє залученню та створює відчуття участі.

7. Розповсюдження аудіо- та відеоконтенту через подкасти та стрімінгові платформи дозволяє взаємодіяти з аудиторією у реальному часі, відповідати на питання та обговорювати теми [6, с. 11–14].

Відповідні інтерактивні інструменти не лише привертають увагу аудиторії, але також створюють можливості для активної взаємодії та співпраці між брендом і клієнтами в цифровому маркетинговому середовищі. SWOT-аналіз інтерактивних інструментів комунікації в цифровому маркетинговому середовищі допомагає оцінити їхні сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості та загрози, з якими ці інструменти можуть стикатися (табл. 2).

Тому, впровадження ефективних практик використання інтерактивних інструментів та

CRM-систем у цифровому маркетингу вимагає ретельної стратегії, на чому й наголошують різні аналітики, експерти та дослідники. По-перше, необхідно чітко визначити цілі та очікувані результати від використання цих інструментів. Ретельний аналіз метрик та ключових показників ефективності допоможе визначити, наскільки вони відповідають стратегічним цілям компанії. Другий аспект полягає в інтеграції інтерактивних інструментів та CRM-систем з наявними маркетинговими платформами. Забезпечення синергії між різними елементами маркетингової стратегії сприятиме збільшенню ефективності взаємодії з клієнтами та покращенню збору та аналізу даних [7, с. 83].

Третій момент стосується постійного вдосконалення інструментів та механізмів. У світі швидких змін цифрового середовища, постійне оновлення та модернізація інтерактивних інструментів комунікації та CRM-систем є важливим етапом, своєю чергою це дозволяє компаніям не лише утримувати високий рівень конкурентоспроможності, але й пристосовуватися до змін потреб та вимог своєї аудиторії [8, с. 339].

Також одна з основних стратегій полягає в активній взаємодії зі споживачами. Використання інтерактивних інструментів, таких як онлайн-опитування чи віртуальні заходи, дозволяє залучити клієнтів до взаємодії з брендом. Однак важливо створювати контент, який не лише привертає увагу, але й сприяє взаємодії та залученню цільової аудиторії [9, с. 150].

Завершальна стратегія – постійний моніторинг та аналіз результатів, адже систематична

Таблиця 2

SWOT-аналіз ефективності використання інтерактивних інструментів комунікації в цифровому маркетинговому середовищі

Strengths (Сильні сторони)	Weaknesses (Слабкі сторони)
<ul style="list-style-type: none"> – Інтерактивні інструменти надають можливість спілкуватися з аудиторією в режимі реального часу, що сприяє покращенню зв'язку з клієнтами. – Здатність створювати персоналізовані взаємодії забезпечує більший рівень задоволення клієнтів та покращує їхні враження. – Висока міра engagement, – інтерактивність сприяє збільшенню часу, який користувачі витрачають на взаємодію з контентом, що позитивно впливає на розпізнаваність бренду та конверсію. – Інтерактивність стимулює аудиторію брати участь у конкурсах, голосуваннях та інших заходах, що сприяє формуванню активної спільноти. 	<ul style="list-style-type: none"> – Залежність від технічних платформ може призвести до проблем, таких як технічні збої, несумісність із певними пристроями чи програмним забезпеченням. – Створення інтерактивних елементів може вимагати значних фінансових та часових витрат. – Деякі інтерактивні інструменти можуть не зацікавлювати всю аудиторію, оскільки смаки та вподобання користувачів різняться. – Інтерактивні проєкти можуть швидко втратити актуальність, якщо не підтримувати постійне оновлення та інновації.
Opportunities (Можливості)	Threats (Загрози)
<ul style="list-style-type: none"> – Використання різноманітних інтерактивних інструментів може привертати нових користувачів та розширювати аудиторію. – Застосування віртуальної та розширеної реальності, штучного інтелекту та інших технологічних інновацій може поліпшити ефективність інтерактивних інструментів. – Збільшення взаємодії та участі може призвести до покращення показників конверсії та збільшення продажів. 	<ul style="list-style-type: none"> – З ростом популярності інтерактивних інструментів з'являється більше конкурентів, що може ускладнити привернення уваги аудиторії. – Неполадки в роботі технічних платформ або програмного забезпечення можуть призвести до втрати довіри користувачів та негативно вплинути на репутацію бренду.

Джерело: власна розробка авторів

оцінка ефективності використання інтерактивних інструментів та CRM-систем дозволяє оперативно вносити корективи у стратегію, адаптуючи її до змін відгуків споживачів та ринкових умов, що є ключовим для досягнення максимальної ефективності у цифровому маркетингу [10, с. 163].

Цифрове маркетингове середовище визначається як використання інтернет-технологій та онлайн-каналів для просування товарів і послуг. У сучасному світі важливість цифрового маркетингу надзвичайно висока, оскільки він відіграє ключову роль у взаємодії брендів з аудиторією. Перш за все, онлайн-присутність стала невід'ємною частиною повсякденного життя споживачів, і цифровий маркетинг дозволяє брендам ефективно взаємодіяти з ними через різноманітні канали, такі як соціальні мережі, електронна пошта та вебсайт.

Другий аспект важливості цифрового маркетингу полягає в його здатності до точного визначення цільової аудиторії та персоналізації комунікації. Завдяки аналітиці та інструментам відстеження, маркетологи можуть збирати дані про поведінку споживачів, а потім використовувати цю інформацію для створення індивідуалізованих стратегій маркетингу, що збільшує ефективність рекламних кампаній та забезпечує більший вплив. Третій важливий аспект полягає в тому, що цифровий маркетинг надає можливість вимірювання результатів кампаній з великою точністю. Аналіз конверсій, взаємодія з аудиторією та інші метрики стають доступними для оцінки ефективності стратегій, тобто це дозволяє маркетологам швидко реагувати на зміни в ринкових умовах та оптимізувати кампанії для досягнення найкращих результатів [11, с. 317].

Висновки. Використання інтерактивних інструментів комунікації та CRM-систем у цифровому маркетинговому середовищі є важливим чинником для покращення ефективності взаємодії з аудиторією. Перш за все, ці інструменти сприяють збору й аналізу великих обсягів даних про споживачів, дозволяючи компаніям краще розуміти їхні потреби та поведінку. Використання інтерактивних засобів комунікації, таких як чат-боти та онлайн-консультанти, полегшує спілкування з клієнтами, роблячи його більш персоналізованим та ефективним й це також покращує обслуговування клієнтів та збільшенню задоволеності споживачів.

Також CRM-системи в цифровому маркетинговому середовищі дозволяють автоматизувати процеси управління відносинами з клієнтами, що сприяє підвищенню продуктивності та зниженню ймовірності помилок. Зберігання інформації в одній системі полегшує доступ до неї для всіх відділів компанії, що допомагає більш ефективній комунікації та спільній роботі. Інтерактивність та автоматизація взаємодії з клієнтами роблять процеси маркетингу більш гнучкими та адаптивними до змін у ринкових умовах. Компанії можуть швидше реагувати на зміни у попиті та конкуренції, що дозволяє збільшити конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток бізнесу.

Загалом, ефективне використання інтерактивних інструментів комунікації та CRM-систем в цифровому маркетинговому середовищі сприяє підвищенню рівня обслуговування клієнтів, оптимізації внутрішніх процесів та збільшенню конкурентоспроможності компанії на ринку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Kingsnorth S. *Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing*. Kogan Page, 2022. 416 p.
2. Hartman K. *Digital Marketing Analytics: In Theory And In Practice*. Independently published, 2023. 333 p.
3. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. *Digital Marketing*. Pearson, 2022. 560 p.
4. Kröger G. *Understanding digital marketing: The principles of digital marketing explained simply and practically*. Independently published, 2021. 130 p.
5. Bardicchia M. *Digital CRM: Strategies and Emerging Trends: Building Customer Relationship in the Digital Era*. Independently published, 2020. 106 p.
6. Likarchuk N., Andriieva O., Likarchuk D., Bernatskyi A. *Impression Marketing as a Tool for Building Emotional Connections in the Public Administration Sphere*. *Studies in Media and Communication*. 2022. Vol. 10. (1). P. 9–16.
7. Романенко Л. Ф. Цифровий маркетинг: сутність та тенденції розвитку. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2019. № 23. С. 80–84.
8. Головчук Ю. О., Мельник Ю. В., Козуб М. В. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент комунікацій. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 337–341.
9. Угольцова О. З. Цифровий маркетинг і соціальні мережі. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 3 (1). С. 146–152.
10. Kingsnorth S. *The Digital Marketing Handbook: Deliver Powerful Digital Campaigns*. Kogan Page, 2022. 288 p.
11. Vorster L., Knight H. *Digital Marketing in Practice: Design, Implement and Measure Effective Campaigns*. Kogan Page, 2023. 496 p.

REFERENCES:

1. Kingsnorth S. (2022) *Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing*. Kogan Page, 416 p.
2. Hartman K. (2023) *Digital Marketing Analytics: In Theory And In Practice*. Independently published, 333 p.
3. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. (2022) *Digital Marketing*. Pearson, 560 p.
4. Kröger G. (2021) *Understanding digital marketing: The principles of digital marketing explained simply and practically*. Independently published, 130 p.
5. Bardicchia M. (2020) *Digital CRM: Strategies and Emerging Trends: Building Customer Relationship in the Digital Era*. Independently published, 106 p.
6. Likarchuk N., Andrieieva O., Likarchuk D., Bernatskyi A. (2022) Impression Marketing as a Tool for Building Emotional Connections in the Public Administration Sphere. *Studies in Media and Communication*, vol. 10. (1), pp. 9–16.
7. Romanenko L. F. (2019) Tsyfrovyyi marketynh: sutnist ta tendentsii rozvytku. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, no. 23, pp. 80–84. (in Ukrainian)
8. Holovchuk Yu. O., Melnyk Yu. V., Kozub M. V. (2018) Tsyfrovyyi marketynh yak innovatsiinyi instrument komunikatsii. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 19, pp. 337–341. (in Ukrainian)
9. Uholkova O. Z. (2021) Tsyfrovyyi marketynh i sotsialni merezhi. *Menedzhment ta pidpriumnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, no. 3 (1), pp. 146–152. (in Ukrainian)
10. Kingsnorth S. (2022) *The Digital Marketing Handbook: Deliver Powerful Digital Campaigns*. Kogan Page, 288 p.
11. Vorster L., Knight H. (2023) *Digital Marketing in Practice: Design, Implement and Measure Effective Campaigns*. Kogan Page, 496 p.

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

УДК 334.012.63/.64:355(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.42-20>

ГРАНТИ USAID ТА UKAID ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ПРОЗОРОСТІ, ЕФЕКТИВНОСТІ ТА КЕРУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ДЕРЖАВНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ УКРАЇНИ

USAID AND UKAID GRANTS FOR INCREASING THE LEVEL OF TRANSPARENCY, EFFICIENCY AND MANAGEMENT IN THE MANAGEMENT OF STATE ENTERPRISES OF UKRAINE

Кобеля-Звір М.Я.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,
Львівський торговельно-економічний університет

Вовчак О.Д.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансових технологій та консалтингу,
Львівський національний університет імені Івана Франка

Kobelia-Zvir Mariana

Lviv University of Trade and Economics

Vovchak Olha

Ivan Franko National University of Lviv

У статті досліджено можливості грантової допомоги за Програмою SOERA, яка фінансується Агентством США з міжнародного розвитку (USAID) на суму 100 мільйонів доларів США і реалізується його підрядником – компанією «Делойт». Акцентовано, що для України такий інструмент фінансової підтримки є актуальним в контексті як реалізації самої реформи державних підприємств в Україні, так і залучення до цього процесу організацій «третього сектору», роль яких є важливою для впливу на органи влади щодо прийняття ключових рішень. Наголошено на тому, що Програма SOERA надає можливість організаціям громадянського суспільства та освітнім установам отримати гранти та реалізовувати проекти, які сприятимуть підвищенню рівня прозорості, ефективності та керування державними підприємствами (ДП) і державними активами України, зокрема через здійснення досліджень, розробку методологій, проектів програмних документів, рекомендацій, а також організацію публічного розповсюдження напрацьованих матеріалів. Проаналізовано цілі програми, основними з яких є: надання підтримки в створенні комплексної та ефективної централізованої інформаційної системи ДП (збір даних і звітність) з метою сприяння Уряду та іншим зацікавленим інститутам приймати обґрунтовані рішення щодо продажу та управління ДП, фінансова підтримка розроблення та впровадження стратегії реформування ДП, базованої на фактичних даних, та дорожньої карти впровадження, удосконалення законодавчої та нормативної бази для підтримки впровадження реформи ДП та стратегії приватизації, підтримка розробки Урядом України ефективних операційних механізмів управління підприємствами, що залишаються у державній власності, забезпечення прозорості корпоративного управління ДП, зменшення корупції в них та зниження фіскального тиску на ДП, сприяння зростанню приватного сектору і прямих іноземних інвестицій та підтримка реформи ДП і приватизації з боку населення. Обґрунтовано важливість дотримання організаціями-заявниками усіх критеріїв прийнятності програми та розробки проекту за її рекомендаціями як умови прийняття позитивного рішення про надання фінансування. Підсумовано наслідки реалізації проектів за фінансової підтримки Програми SOERA та їх вагомий вплив на національному та субнаціональному рівнях.

Ключові слова: гранти, SOERA, USAID, UKAID, фінансування бізнесу, гранти для бізнесу, цілі програми, можливості програми, вимоги програми.

The article examines the possibilities of grant assistance under the SOERA Program, which is financed by the United States Agency for International Development (USAID) in the amount of 100 million US dollars and is implemented by its contractor – the Deloitte company. It is emphasized that for Ukraine such a tool of financial support is relevant in the context of both the implementation of the reform of state-owned enterprises in Ukraine and the involvement of "third sector" organizations in this process, the role of which is important for influencing the authorities in making key decisions. It was emphasized that the SOERA Program provides an opportunity for civil society organizations and educational institutions to receive grants and implement projects that will contribute to increasing the level of transparency, efficiency and management of state-owned enterprises (SOEs) and state assets of Ukraine, in particular, through conducting research, developing methodologies, projects program documents, recommendations, as well as organization of public distribution of developed materials. The objectives of the program were analyzed, the main ones of which are: providing support in creating a comprehensive and effective centralized information system for SEs (data collection and reporting) with the aim of helping the Government and other interested institutions make informed decisions regarding the sale and management of SEs, financial support for the development and implementation of a reform strategy SOE based on factual data and implementation roadmap, improvement of the legislative and regulatory framework to support the implementation of SOE reform and privatization strategy, support for the development by the Government of Ukraine of effective operational management mechanisms for enterprises that remain state-owned, ensuring transparency of SOE corporate management, reducing corruption among them is the reduction of fiscal pressure on state-owned enterprises, promotion of the growth of the private sector and direct foreign investment, and public support for state-owned enterprise reform and privatization. The importance of compliance by the applicant organizations with all criteria of acceptance of the Program and the development of the project according to its recommendations as a condition for making a positive decision on the provision of financing for projects is substantiated. The consequences of the implementation of projects with the financial support of the SOERA Program and their significant impact at the national and subnational levels are summarized.

Keywords: grants, SOERA, USAID, UKAID business financing, business grants, program opportunities, program requirements.

Постановка проблеми. Станом на 1 січня 2023 року в Україні налічувалося 3256 державних компаній. Із урахуванням успішних прикладів функціонування таких установ, як Укрзалізниця, Укрпошта чи Укренерго, ефективність більшості державних підприємств залишається низькою. За даними Європейського банку реконструкції та розвитку, практично кожне друге державне підприємство (ДП) не працює, а лише кожне шосте є прибутковим. Однією з ключових причин такого критичного стану цих підприємств є відсутність узгоджених принципів управління. Сьогодні у ролі власників ДП виступають понад 80 органів та відомств, кожен із них має власний підхід до управління. Це призводить до низької ефективності та створює простір для корупційних практик. У той самий час державний сектор бізнесу покликаний відігравати ключову роль у відновленні країни після війни. Водночас сектор державних підприємств може стати більш привабливим для інвестицій, спрямованих на відбудову, за умови прозорого та зрозумілого управління. Таким чином, реформування сектору ДП стає важливим викликом для України. Реформа ДП є також актуальною в контексті євроінтеграції [15]. Одну з ключових ролей у процесі реформування ДП відіграє громадський сектор, адже саме він застосовує часто дуже дієві механізми впливу на органи влади щодо прийняття важливих рішень імплементації різних реформ: громадські слухання, соціальний моніторинг, напрацювання пропозицій органам влади щодо поліпшення процесу ухвалення рішень тощо. Міжнародні фонди-донори побудували систему фінансування «третього

сектору» в Україні і пропонують інструменти грантового фінансування неприбутковим організаціям громадянського суспільства задля впливу на хід реформ у державі. Важлива роль нині відводиться грантовій підтримці реформ у межах Проекту USAID/UKAID «Діяльність у рамках реформи державних підприємств» (SOERA) [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання щодо залучення і використання коштів міжнародних фондів, у тому числі і грантових програм USAID ТА UKAID, досліджували вчені, серед яких: М.А. Юхненко, Г.Ю. Разумей, М.М. Разумей, М. Коган, М. Мазур, М.Е. Мар'янович, А.І. Левченко, Ю.В. Узун та ін. [3; 6–11; 13]. Так, розвідки М.А. Юхненко, Г.Ю. Разумей, М.М. Разумей, М. Коган, М. Мазур більшою мірою стосувалися ринку інноваційних технологій, діджиталізації та розвитку стартапів в Україні. Підтримку USAID та UKAID автори розглядали як альтернативне джерело фінансування у цих фокусних темах [3; 8; 9]. Низка дослідників, таких як А.І. Левченко, Ю.В. Узун [6; 7; 10; 13], вивчали підтримку USAID як інструменти для зміцнення потенціалу організацій громадянського суспільства в Україні. Водночас поза увагою вчених залишилися питання грантових можливостей Проекту SOERA USAID ТА UKAID з метою підтримки ініціатив для підвищення рівня прозорості, ефективності в управлінні державними підприємствами України.

Постановка завдання. Цілями статті є дослідження можливостей грантової Програми SOERA щодо надання підтримки для організацій громадянського суспільства задля реалізації

ними проектів, які будуть сприяти підвищенню рівня прозорості та ефективності управління державними підприємствами в Україні, виявлення специфіки та пріоритетів їх участі у грантових конкурсах та розроблення рекомендацій для організацій – заявників щодо отримання грантової підтримки.

Виклад основного матеріалу дослідження.

В умовах війни надважливо, щоб кожна інституція несла відповідальність за те, що відбувається в державі. Головною перевагою співпраці держави і громадськості є вплив останньої на процеси реформування через напрацювання рекомендацій, пропозицій, проектів програмних документів тощо. Аби така діяльність була ефективною, вона вимагає суттєвих ресурсів, яких часто не вистачає у організацій неприбуткового сектору. Тому міжнародні донори спрямовують гранти на підтримку «третього сектору» з метою допомогти їм реалізовувати важливі для держави проекти. Так, задля підвищення рівня прозорості, ефективності управління ДП і державними активами в Україні реалізується SOERA. Це семирічний (2021–2028 рр.) проект, що фінансується Агентством США з міжнародного розвитку (USAID) на суму 100 мільйонів доларів США і впроваджується його підрядником – компанією «Делойт Консалтинг ЕлЕлПі» [1]. Його фокус спрямований на першочергову підтримку критично важливих державних послуг і покликаний допомагати планувати та здійснювати ефективну, результативну та підзвітну реконструкцію та відновлення української інфраструктури [2; 4]. Варто звернути увагу на те, що його цілі є особливими, а саме фінансова підтримка:

- впровадження комплексної та ефективної централізованої інформаційної системи ДП (збір даних і звітність), розробленої для того, щоб дозволити Уряду та іншим зацікавленим сторонам приймати обґрунтовані рішення щодо продажу та управління ДП;

- розроблення та впровадження стратегії реформування ДП, базованої на фактичних даних, та дорожньої карти впровадження; удосконалення законодавчої та нормативної бази для підтримки впровадження реформи ДП та стратегії приватизації;

- розроблення та прийняття Урядом України ефективних операційних механізмів управління підприємствами, що залишаються у державній власності;

- підвищення прозорості корпоративного управління та керування ДП в Україні;

- зменшення корупції в ДП та зниження фіскального тиску на ДП тощо.

Саме на підтримку місцевих громадських та освітніх організацій проект актуалізував грантову програму, яка сприятиме досягненню цілей SOERA та очікуваних результатів. Вона спрямована на місцеві громадські організації (включаючи ОГС), офіційно зареєстровані в Україні.

Мають право на отримання грантів як некомерційні, так і комерційні структури. З дозволу USAID також можуть претендувати на участь громадські освітні організації (університети, коледжі), зареєстровані в Україні.

На основі матеріалів програми ми визначили, що для отримання грантового фінансування в розмірі від 50 до 100 тис. дол. проекти заявників повинні відповідати таким вимогам:

- володіти підтвердженим досвідом у технічних сферах, що мають відношення до запропонованого обсягу робіт у межах програми;

- на момент подання заявки здійснювати діяльність у географічній зоні та технічній сфері, щодо яких подається заявка;

- мати спроможність мінімального освоєння коштів та достатній потенціал для управління грантовою програмою на стійкій основі;

- мати функціональну фінансову систему;

- забезпечувати раціональне управління у формі фінансової, адміністративної та технічної політики та процедур, які викладені в письмовій формі (включаючи: систему контролю, що забезпечує захист активів; захист від шахрайства, марнотратства та зловживань); підтримувати досягнення цілей програми;

- відсутній конфлікт інтересів, який міг би перешкодити повній неупередженості в реалізації грантової програми;

- мати унікальний ідентифікаційний номер (УІН) і реєстрацію та ідентифікатори в системі управління договорами (SAM), якщо укладають угоди з Урядом США;

- діяти згідно з чинним законодавством України та відповідати всім чинним положенням цивільного і податкового права [2; 4].

Основні сфери, для яких заявники можуть пропонувати програми для грантового фінансування:

1. Удосконалення політики, законодавства та нормативно-правових актів УДМ.

2. Підвищення рівня обізнаності та залучення громадськості до УДМ та управління муніципальними активами.

3. Посилення нагляду та підвищення прозорості інформації щодо державних/комунальних активів.

4. Ініціативи зі зміцнення спроможності для ОГС для покращення їхнього розуміння УДМ, корпоративного управління, обізнаності щодо УДМ/управління комунальними активами, а також підзвітності та моніторингу діяльності ДП/КП.

5. Ініціативи у сфері ВР та відповідні інформаційні кампанії [2; 4].

Проведений аналіз умов надання підтримки за Програмою SOERA вказує на її відмінну особливість – продуктом грантового проекту повинні бути:

- *Дослідження.* Методологія, анкети, набори даних, проекти програмних документів.

- *Рекомендації з питань політики.* Програмні документи, резюме досліджень, презентації.

– *Публічне розповсюдження та адвокація.* Звіти про заходи, прес-релізи, протоколи засідань, відео- та аудіозаписи, посилання на онлайн-матеріали, статистика висвітлення поширених матеріалів.

– *Зміцнення спроможності.* Розробка та реалізація програм розвитку потенціалу для ОГС/ муніципалітетів, орієнтованих на ефективний нагляд та громадський контроль за ДП/КП. Проведення навчання, надання ресурсів та експертних знань для розширення можливостей ОГС у виконанні проектів, які покращують політику УДМ, прозорість і підзвітність.

– *Нові мережі та партнерства.*

Наведені вище приклади не є вичерпними, і заявникам пропонується адаптувати свої програмні завдання та кінцеві продукти відповідно до конкретних цілей [4].

За умовами програми, проекти, які отримують підтримку через гранти, мають охоплювати як національний, так і субнаціональний рівні:

Національний вплив. ОГС на національному рівні співпрацюють із центральними органами влади, щоб захистити державні активи, просувати провідні практики корпоративного управління та прозорості, а також контролювати процеси приватизації та ВР.

Субнаціональний вплив. ОГС на субнаціональному рівні встановлюють партнерські відносини з національними, муніципальними чи обласними органами влади, що призводить до покращення використання громадських і комунальних активів і розробки стратегій розвитку громади.

Зміцнення спроможності ОГС. Ініціативи SOERA зосереджені на збільшенні спроможності ОГС як на національному, так і на субнаціональному рівнях. Цей процес включає проведення навчання, надання ресурсів та підтримки для того, щоб ОГС могли ефективно взаємодіяти із зацікавленими сторонами, здійснювати заходи для досягнення цілей Програми SOERA [2; 4].

Отже, проведений аналіз свідчить, що перевагами грантової Програми SOERA є очікувані результати, а саме:

1. Вплив на політику: Грантові програми ОГС, такі як дослідження та рекомендації щодо політики, сприяють удосконаленню політики, законодавства та нормативно-правових актів у сфері УДМ.

2. Збільшення обізнаності та підтримка громадськості: Ключові зацікавлені сторони та громадськість інформуються щодо планів та дій у межах реформи ДП, виражають підтримку. Участь міжнародного співтовариства, ОГС та приватного сектору сприяє успішному впровадженню реформ Уряду України.

3. Поліпшення громадського доступу та контролю: ОГС створюють механізми громадського нагляду за УДМ та управлінням комунальними активами, полегшують доступ до інформації та залучають зацікавлені сторони

до політичного діалогу. Вони орієнтовані на дані підходи для інформування суб'єктів процесів прийняття рішень та формування заходів, пов'язаних із УДМ і ВР, через опитування, дослідження та політичні рекомендації.

4. Посилення адвокації: ОГС вносять пропозиції щодо заходів, спрямованих на поліпшення політики в сфері УДМ і ВР.

5. Збільшення спроможності ОГС: Гранти зміцнюють спроможність ОГС здійснювати нагляд та громадський контроль за ДП/КП, надають знання та ресурси для виконання стійких проектів, пов'язаних із УДМ.

6. Нові мережі та партнерства: SOERA сприяє створенню мереж співпраці між ОГС, академічними установами, ЗМІ та органами влади. Ці партнерства спрямовані на сприяння змістовній співпраці та синергії для досягнення цілей SOERA. Замість розгляду формування партнерства як кінцевої мети SOERA прагне досягти відчутних результатів і впливу через спільні зусилля та обмін досвідом між учасниками.

Щоб скористатися фінансуванням Програми SOERA, необхідно взяти участь у грантовому конкурсі, який складається з двох етапів. Спершу заявники пропонують на розгляд експертів Концептуальну заявку (стисле представлення проекту), а за умови її підтримки – надсилають Повну заявку (розширена аргументація проекту з деталізованим кошторисом) [4].

Дослідивши критерії відбору Концептуальних заявок, ми сформували низку рекомендацій для організацій, які планують брати участь у конкурсному відборі проектних пропозицій. Дотримання таких рекомендацій сприятиме підтримці Концептуальної заявки на першому рівні відбору проектів. З цієї метою варто:

1. Продемонструвати відповідність між метою програми, цілями Проекту SOERA та проектною пропозицією заявника.

2. Забезпечити, щоб особливості заявника чітко відповідали вимогам грантової програми.

3. Зазначити, чи має заявник належну систему бухгалтерського обліку.

4. Продемонструвати здатність залучати ресурси, не пов'язані з USAID, через підтримку інших донорів або розподіл витрат у грошовій чи натуральній формі.

5. Аргументувати організаційну спроможність для успішної реалізації заходів, зазначених у концепції.

На другому етапі відбору, де експерти оцінюють Повну заявку, важливо дотримуватися таких рекомендацій:

1. Чітко описати очікувані результати та сприятливий вплив на цілі SOERA: забезпечити детальний опис того, як кожне завдання сприятиме досягненню цілей SOERA; розробити заходи для вирішення кожного завдання та кінцеві продукти.

2. Розробити детальні плани роботи та графік їх виконання: подати докладний графік

виконання для кожного завдання; вказати конкретні відомості про персонал і ресурси для реалізації плану.

3. Демонструвати відповідність кваліфікації персоналу вимогам: навести інформацію про кваліфікацію та досвід персоналу; додати резюме основних співробітників, відповідальних за виконання робіт.

4. Представити приклади організаційного досвіду: надати приклади реалізації проектів, подібних до запропонованих; продемонструвати здатність управляти фінансами на основі резюме члена команди, відповідального за фінанси.

5. Надати документи для оцінки фінансової стійкості: додати копії офіційних звітів за останні три роки та інші документи про фінансовий контроль; довести спроможність контролювати та оцінювати програми та їхній вплив.

6. Розробити систему показників ефективності: описати, як технічні підходи та завдання узгоджуються з цілями SOERA; розробити ієрархічну систему показників для моніторингу та оцінки ходу виконання та результатів.

7. Висвітлити деталі щодо партнерських відносин: установити партнерські відносини та визначити ролі та обов'язки кожної організації у заявці.

8. Демонструвати здатність контролювати та оцінювати програми: призначити досвідченого співробітника для контролю та оцінки ефективності; розробити показники для вимірювання прогресу у досягненні цілей програми.

Дотримання запропонованих рекомендацій допоможе заявникам розробити проекти, які

відповідатимуть грантовим вимогам, і бути конкурентоздатними при поданні заявки на конкурс у межах Програми SOERA.

Висновки. Аналіз грантової Програми SOERA, яка фінансується Агентством США з міжнародного розвитку (USAID) на суму 100 мільйонів доларів США і реалізується його підрядником – компанією «Делойт» – продемонстрував, що для України є актуальним інструмент фінансової підтримки задля підвищення рівня прозорості, ефективності управління ДП і державними активами України. Головною перевагою співпраці держави і громадськості є вплив останньої на процеси реформування через напрацювання рекомендацій, пропозицій, проектів програмних документів, публічне розповсюдження напрацьованих матеріалів тощо. На підтримку місцевих громадських та освітніх організацій проект актуалізував грантову програму, яка сприятиме досягненню цілей SOERA та очікуваних результатів. Реалізація цих ініціатив матиме вагомий вплив на діяльність ДП на національному та субнаціональному рівні. Натомість врахування заявниками запропонованих рекомендацій допоможе їм бути конкурентоздатними при поданні заявки на конкурс у межах Програми SOERA.

Поза увагою цього дослідження залишилися конкретні аспекти результативності реалізації окремих проектів, підтриманих Програмою SOERA. Подальші наші розвідки будуть стосуватися результатів та наслідків впровадження профінансованих проектів в Україні.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. «Делойт»: веб-сайт. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk.html> (дата звернення: 03.02.2024).
2. Від 50 000 до 100 000 дол. – річна грантова програма для ОГС USAID/UKAID SOERA. *Центр розвитку «ЧАС ЗМІН»*. URL: <https://chaszmin.com.ua/vid-50-000-do-100-000-dol-richna-grantova-programa-dlya-ogs-usaid-ukaid-soera/> (дата звернення: 16.02.2024).
3. Разумей Г.Ю., Разумей М.М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2(25). С. 139–145. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/4143> (дата звернення: 19.02.2024).
4. Діяльність у рамках реформи державних підприємств в Україні, замовлення і оголошення про річну грантову програму на 2024 рік. *ОРГП ПРОЄКТУ SOERA 2024*. 30 с. URL: https://www.prostir.ua/wp-content/uploads/2024/02/SOERA-%D0%A0%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B0-%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B0-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B0_2024.pdf (дата звернення: 08.02.2024).
5. Драйвер розвитку економіки: чому Україні потрібна реформа держпідприємств та які дивіденди вона принесе. *Економічна правда*. 14 лютого 2024. URL: https://www.epravda.com.ua/cdn/cd1/2024/draiver_rozvytku_ekonomiky/ (дата звернення: 01.02.2024).
6. Кобеля-Звір М.Я. Міжнародна технічна допомога «Програма USAID з аграрного і сільського розвитку (АГРО)» в умовах війни. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2023. Вип. 3 (95). С. 26–33. URL: <http://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/298> (дата звернення: 27.02.2024).
7. Левченко А.І. Міжнародні фінансові організації: основне джерело фінансової підтримки інститутів громадянського суспільства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2022. № 52. С. 25–34. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2022/52-2022/6.pdf> (дата звернення: 08.02.2024).
8. Юхненко М.А. Сучасний ринок інноваційних технологій та інструментів державного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 22. С. 97–102. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2017/23.pdf (дата звернення: 18.02.2024).

9. Коган М., Мазур М. Державне регулювання стартап-підприємництва в Україні. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2021. Вип. 45. С. 130–143. URL: <http://publications.lnu.edu.ua/collections/index.php/economics/article/view/3941> (дата звернення: 21.02.2024).

10. Кобеля-Звір М.Я., Вовчак О.Д. Гранти USAID для організацій із розвитку підприємництва в Україні в умовах війни. *Modern engineering and innovative technologies*. 2023. Issue 29. Part 2. P. 94–101. URL: <https://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit29-02-051/6233> (дата звернення: 28.02.2024).

11. Мар'янович М.Е. Міжнародна технічна допомога та її роль у забезпеченні сталого розвитку. *Фінансово-економічний та суспільний світовий розвиток : сучасні тренди і перспективи* : Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих вчених. Київ, 25 січня 2017 року. 2017. С. 68–70. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0fd2f91b-9fd2-42d8-89e0-d1381bcfbf50/content> (дата звернення: 14.02.2024).

12. Deloitte Grants Portal. URL: <https://dgrants.fluxx.io/> (дата звернення: 12.02.2024).

13. Узун Ю.В. Співробітництво територіальних громад в Україні та програми допомоги іноземних фондів. *ПОЛІТИЧНЕ ЖИТТЯ*. 2016. № 4. С. 34–46.

14. Центр розвитку «ЧАС ЗМІН». URL: <https://chaszmin.com.ua> (дата звернення: 05.02.2024).

15. Ковтун Т. Що вступ до ОЕСР дасть українському бізнесу. *Економічна правда*. 26 грудня 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/26/695440/> (дата звернення: 16.02.2024).

REFERENCES:

1. "Deloit": veb-sajt [Deloitte: Website]. Available at: <https://www2.deloitte.com/ua/uk.html> (accessed February 03, 2024).

2. Vid 50 000 do 100 000 dol. – richna hrantova prohrama dlia OHS USAID/UKAID SOERA. *Tsentr rozvytku "ChAS ZMIN"* [From 50,000 to 100,000 dollars – annual grant program for CSOs USAID/UKAID SOERA. "TIME OF CHANGE" development center]. Available at: <https://chaszmin.com.ua/vid-50-000-do-100-000-dol-richna-grant-ova-programa-dlya-ogs-usaid-ukaids-oeera/> (accessed February 16, 2024).

3. Razumej H.Yu., Razumej M.M. (2020). Didzhytalizatsiia publichnoho upravlinnia iak skladnyk tsyfrovoy transformatsii Ukrainy [Digitization of public administration as a component of digital transformation of Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, no. 2(25), pp. 139–145. Available at: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/4143> (accessed February 19, 2024).

4. Diialnist u ramkakh reformy derzhavnykh pidpriemstv v Ukraini, zamovlennia i oholoshennia pro richnu hrantovu prohramu na 2024 rik. *ORHP PROYEKTU SOERA 2024* [Activities within the framework of the reform of state-owned enterprises in Ukraine, orders and announcements about the annual grant program for 2024. ORGP of the SOERA 2024 PROJECT]. Available at: https://www.prostir.ua/wp-content/uploads/2024/02/SOERA-%D0%A0%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B0-%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B0-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B0_2024.pdf (accessed February 08, 2024).

5. Drajver rozvytku ekonomiky: chomu Ukraini potrebna reforma derzhpidpriemstv ta iaki dyvidendy vona prynese [Driver of economic development: why Ukraine needs a reform of state-owned enterprises and what dividends it will bring]. *Ekonomichna pravda*. 14 liutoho 2024. Available at: https://www.epravda.com.ua/cdn/cd1/2024/draiver_rozvytku_ekonomiky/ (accessed February 01, 2024).

6. Kobelia-Zvir M.Ya. (2023) Mizhnarodna tekhnichna dopomoha "Prohrama USAID z aharnoho i silskoho rozvytku (AHRO)" v umovakh vijny [International technical assistance "USAID Program for Agrarian and Rural Development (AGRO)" in conditions of war]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho aharnoho universytetu. Seriia "Ekonomika i menedzhment"*, vol. 3 (95), pp. 26–33. Available at: <http://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/298> (accessed February 27, 2024).

7. Levchenko A.I. (2022) Mizhnarodni finansovi orhanizatsii: osnovne dzherelo finansovoi pidtrymky instytutiv hromadianskoho suspilstva [International financial organizations: the main source of financial support for civil society institutions]. *Naukovy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, no. 52, pp. 25–34. Available at: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2022/52-2022/6.pdf> (accessed February 08, 2024).

8. Yukhnenko M.A. (2017) Suchasnyy rynek innovatsijnykh tekhnolohij ta instrumentiv derzhavnogo upravlinnia [The modern market of innovative technologies and tools of public administration]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 22, pp. 97–102. Available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2017/23.pdf (accessed February 18, 2024).

9. Kohan M., Mazur M. (2021) Derzhavne rehulivannia startap-pidpriemnytstva v Ukraini [State regulation of startup entrepreneurship in Ukraine]. *Formuvannia rynkovoi ekonomiky v Ukraini*, vol. 45, pp. 130–143. Available at: <http://publications.lnu.edu.ua/collections/index.php/economics/article/view/3941> (accessed February 21, 2024).

10. Kobelia-Zvir M.Ya., Vovchak O.D. (2023) Hranty USAID dlia orhanizatsij iz rozvytku pidpriemnytstva v Ukraini v umovakh vijny [USAID grants for organizations for the development of entrepreneurship in Ukraine during the war]. *Modern engineering and innovative technologies*, issue 29, part 2, pp. 94–101. Available at: <https://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit29-02-051/6233> (accessed February 28, 2024).

11. Marianovych M.E. (2017) Mizhnarodna tekhnichna dopomoha ta ii rol u zabezpechenni staloho rozvytku [International technical assistance and its role in ensuring sustainable development]. *Finansovo-ekonomichnyj ta*

suspilnyj svitovyj rozvytok: suchasni trendy i perspektyvy: Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia studentiv, aspirantiv ta molodykh vchenykh – Financial, economic and social world development: modern trends and perspectives: International scientific and practical conference of students, postgraduates and young scientists. Kyiv, 25 sichnia 2017 roku. P. 68–70. Available at: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0fd2f91b-9fd2-42d8-89e0-d1381bcfbf50/content> (accessed February 14, 2024).

12. Deloitte Grants Portal. Available at: <https://dgrants.fluxx.io/> (accessed February 12, 2024).

13. Uzun Yu.V. (2016) Spivrobotnytstvo terytorialnykh hromad v Ukraini ta prohramy dopomohy inozemnykh fondiv [Cooperation of territorial communities in Ukraine and aid programs of foreign funds]. *Politychne zhyttya*, no. 4, pp. 34–46.

14. Tsentr rozvytku "ChAS ZMIN" ["TIME OF CHANGE" development center]. Available at: <https://chaszmin.com.ua> (accessed February 05, 2024).

15. Kovtun T. Scho vstup do OESR dast ukraïnskomu biznesu [What joining the OECD will bring to Ukrainian business]. *Ekonomichna pravda*. 26 hrudnia 2022. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/26/695440/> (accessed February 16, 2024).

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

УДК 330.332

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.42-21>

ІНВЕСТИЦІЙНА НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ

INVESTMENT UNCERTAINTY: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR UKRAINE

Величко К.Ю.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та бізнесу,
Державний біотехнологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7751-585X>

Velychko Kateryna

State Biotechnological University

У статті висвітлюється проблематика залучення прямого іноземного інвестування в умовах війни та повоєнний період, яку доцільно охарактеризувати для країни як період інвестиційної невизначеності. Наголошено, що для України, яка активно залучає інвестиції з-за кордону, такий стан впливає на зниження темпів економічного зростання. Обсяги інвестування в національну економіку і до війни мали нестабільну динаміку, але з початком війни, їх падіння стало критичним. Результатом такого стану може бути затягування або відмова інвесторів від реалізації інвестиційних проектів в країні. Визначено, що для подолання невизначеності в інвестиційній сфері необхідно розробляти ефективні стратегії привертання інвестицій, що на даний момент є найскладнішою задачею. Більшість країн, які є великими експортерами прямих іноземних інвестицій, такі як США, Німеччина, Великобританія, Японія та інші, вже надають допомогу Україні з початку війни, тому подальше привертання інвестицій та їх залучення на відновлення національної економіки у післявоєнний період буде проблематичним. Акцентовано увагу, що при побудові інвестиційних стратегій важливим є розуміння сучасних інвестиційних трендів (для України в цьому контексті є можливість залучення інвестицій у відповідності до реалізації Цілей сталого розвитку); забезпечення ефективного управління інвестиційними ризиками (особливо актуальним є страхування прямого іноземного інвестування на час війни); прозорість урядової політики та регуляторних заходів, а також створення сприятливого бізнес-середовища, яке сформує базис інвестиційної стабільності та надійності.

Ключові слова: *пряме інвестування, інвестиційна невизначеність, інвестиційні тренди, інвестиційна політика України, інвестиційні ризики, війна.*

The article highlights the problems of attracting foreign direct investment in the conditions of war and the post-war period, which should be defined for the country as a period of investment uncertainty. It was emphasized that for Ukraine, which actively attracts investments from abroad, such a situation leads to the loss of opportunities for economic development and deterioration of competitiveness and can also affect the general decrease in the rate of economic growth. The volume of investment in the national economy before the war had unstable dynamics, but with the beginning of the war, the fall in investment became critical. It was noted that political instability, economic turbulence, changes in government policy, geopolitical conflicts, technological changes, or natural disasters are among the causes of investment uncertainty. It was pointed out that the result of investment uncertainty may be the delay or rejection of the implementation of investment projects. It was determined that to overcome uncertainty in the investment sphere, it is necessary to develop effective strategies for attracting investments, which is currently the most difficult task. Most of the countries that are large exporters of foreign direct investments, such as the USA, Germany, Great Britain, Japan, and others, have already aided Ukraine since the beginning of the war, so further attracting investments and their involvement in the restoration of the national economy in the post-war period will be problematic. It was emphasized that when building investment strategies, the principal things are: understanding modern investment trends (for Ukraine, in this context, it is possible to attract investments per the implementation of the Sustainable Development Goals); ensuring effective management of investment risks

(insurance of direct foreign investment during wartime is especially relevant); transparency of government policy and regulatory measures, as well as the creation of a favorable business environment that will form the basis of investment stability and reliability.

Keywords: *direct investment, investment uncertainty, investment trends, investment policy of Ukraine, investment risks, war.*

Постановка проблеми. Сьогодні Україна стикнулася з надзвичайно складною ситуацією як з політичної, так і з економічної точки зору. Війна в Україні, як найсерйозніший виклик, вимагає негайного фінансування безпекового напрямку та військових потреб, але і формує інвестиційний запит щодо підтримання економічної стабільності в країні та створення повноцінного фундаменту для майбутнього післявоєнного відновлення. Інвестиційна невизначеність, яка утворилася в таких умовах, є загрозою для економіки країни.

Тому стимулювання прямого іноземного інвестування (ПІІ) та залучення капіталу для розвитку економіки, враховуючи проблематику інвестиційної невизначеності, є важливою задачею для України. Саме побудова інвестиційної політики, орієнтованої на сучасні потреби та майбутні стратегії розвитку з урахуванням сучасних світових інвестиційних трендів та обов'язковими складовими щодо покращення бізнесового середовища, подолання корупційних ризиків (на що зауважують іноземні партнери), ефективної інституційної та регуляторної політики та ін., дозволить Україні сформулювати власні конкурентні переваги порівняно з іншими країнами, що також потребують інвестування. Лише такої симбіоз надасть можливість розробити ефективні стратегії та механізми залучення інвестицій в національну економіку. Варто також усвідомлювати ризики, які пов'язані з неефективними залученнями, що може нести реальні загрози не лише для економіки, а й для національного суверенітету країни. Дослідження, аналіз, розробка механізмів адаптації до інвестиційної невизначеності є завданням для економічної політики України в інвестиційному напрямку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Роботи таких науковців, як І. Бланк [1], В. Федоренко [2], М. Денисенко [2], В. Гаркавенко [3], О. Михайленко [4], Ю. Цимбалюк [5], І. Корман [5], І. Ролінський [5], В. Чернега [6], А. Полозун [6], А. Касьян [6], М. Тимоць та Г. Стахів [7], С. Сегеда [9] та ін. висвітлюють засади формування інвестиційної політики та важливість прямого іноземного інвестування (ПІІ) для національного економічного розвитку. Ю. Нікольчук та О. Лопатовська [9, с. 164–175] аналізують інвестиційну привабливість України до початку війни і висловлюють думку, що Україна мала усі передумови для стійкого економічного розвитку, підвищення інвестиційної привабливості та активного залучення ПІІ. Проте, О. Шубалій зазначає, що «виходячи з реалій воєнного часу,

реальне збільшення сум прямого інвестування слід очікувати вже після закінчення військових дій або активної фази, тобто у випадку суттєвого зниження безпекових ризиків для населення, інфраструктури, суб'єктів господарської діяльності» [10, с. 50–55].

Незважаючи на певну розробленість у науковій літературі питання залучення інвестицій у національну економіку, створення інвестиційного клімату та ін., проблематика ефективності залучення прямих іноземних інвестицій в умовах інвестиційної невизначеності є актуальною для України та потребує дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження напрямків покращення залучення ПІІ в національну економіку в умовах інвестиційної невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як відомо, прямі іноземні інвестиції (ПІІ) є ключовим фактором стимулювання економічного зростання. Вони не лише стимулюють розвиток виробництва, а також сприяють зростанню його ефективності, створенню робочих місць, впровадженню новітніх технологічних рішень та управлінських практик на національному рівні, що впливає і на фінансову стабільність країни. Для більшості інвесторів будь-яке інвестиційне рішення має за мету отримання переваг (прибуток, збільшення капіталізації та ін.). Тому нестабільність національної економіки, яка призводить до невизначеності щодо майбутніх перспектив та ризиків інвестування, зменшує інвестиційний інтерес. Інвестиційна невизначеність фактично стримує інвесторів від прийняття рішень щодо вкладання коштів або розвитку нових проектів. Якщо таке явище набуває довгострокового характеру, це може, взагалі, зруйнувати інвестиційну привабливість країни.

У наукових джерелах ототожнюється інвестиційний ризик та інвестиційну невизначеність, наголошуючи, що інвестиційна невизначеність – це стан, за якого інвестори не можуть точно передбачити результати своїх інвестиційних рішень через різноманітні ризик-фактори [6; 11]. Вітлінський В. та Верченко П. [11] висвітлюють три основні причини виникнення невизначеності, а саме: «принципову непередбачуваність більшості економічних процесів, економічну неоптимальність повноти інформації та її нерівномірний розподіл». Фактично, інвестиційну невизначеність можна охарактеризувати як стан нестабільності, коли суб'єкти інвестиційних відносин стикаються з непередбачуваними факторами, які суттєво ускладнюють сам інвестиційний процес та впливають

на вибір стратегій розвитку. Причинами такого стану можуть бути: економічна нестабільність; політичні ризики; недосконалість законодавчої бази або регуляторного середовища в країні; глобальні технологічні зміни в галузі, яка є об'єктом інвестування; а також непередбачувані події на світовому ринку. Нажаль, сьогодні Україна має саме такий стан через війну, що викликає занепокоєння як інвесторів, так і національного уряду та бізнесу.

Якщо проаналізувати динаміку залучення ПІІ в Україну (рис. 1), то до 2020 р. прослідковувалося поступове зростання ПІІ, але у 2020 р. відбулося суттєве скорочення інвестиційних надходжень, що пояснюється пандемічними обмеженнями та загальною стагнацією економіки.

Найбільший обсяг ПІІ було залучено у національну економіку у 2021 р. (6687 млн дол. США). Наступне зниження ПІІ у 2022 р. вже спричинене війною в Україні та бажанням інвесторів захистити свої капітали. Більше того, на початку 2022 р. було скасовано більшість раніше укладених інвестиційних угод через повномасштабну військову агресію, а уряди іноземних країн звернулися з проханням повернення суми іноземних активів та реінвестицій. При цьому індекс інвестиційної привабливості України у 2022 р. спочатку впав до 2,17 бали з 5-ти можливих у зв'язку з початком повномасштабної війни в країні, потім спостерігалось певне відновлення, і цей показник становив 2,48 бали, що відповідає рівню 2020 р. (пов'язано з сподіваннями на стабілізацію ситуації в Україні та отриманню значної фінансової допомоги від країн-партнерів), але в 2023 р. знову низився до 2,44 балів [13].

Безумовно, Україна повинна не просто адаптуватися до стану інвестиційної невизначеності,

але й вибудовувати майбутні стратегії залучення інвестицій, тому необхідно оцінити усі складові, що впливають на процес залучення ПІІ та враховувати при цьому сучасні інвестиційні тренди. Розглянемо їх більш докладно.

Згідно доповіді World Investment Report 2023 [14], обсяг ПІІ за 2022 р. у світовій економіці скоротився на 12% та становив 1,3 трлн дол. США. Факторами, що вплинули на таке скорочення є глобальна криза, зокрема через війну в Україні, зростання цін на продовольство та енергоносії, а також збільшення боргового тиску. Таке різке скорочення обсягів іноземного інвестування спостерігалось і у 2020 р. через пандемію, проте 2021 р. продемонстрував зростання ПІІ [14].

Характеризуючи галузевий аспект ПІІ можна констатувати збільшення інвестиційних проектів у сферу інфраструктури та галузі, які зіткнулися з тиском реструктуризації ланцюга постачання (електроніки, автомобільна та машинобудівна промисловість). Три з п'яти найбільших інвестиційних проекти проголошено у сфері напівпровідників, що пояснюється глобальним дефіцитом мікросхем. Цікавим фактом є сповільнення інвестицій у цифрову економіку, хоча цифровізація залишається трендом. При цьому, незважаючи на негативні прогнози щодо інвестування енергетичного сектору (через можливу енергетичну кризу), інвестиційні показники цього сектору продемонстрували стабільність.

Збільшення інвестицій відбулося у країнах, що розвиваються в контексті реалізації Цілей сталого розвитку. Обсяг ПІІ склав 916 млрд дол. США (+4%), що становить більше 70% від усіх світових потоків та є рекордною цифрою. Кількість нових інвестиційних проектів, оголошених у країнах, що розвиваються, також суттєво збільшилася (+37%), а кількість угод міжнародного проектного

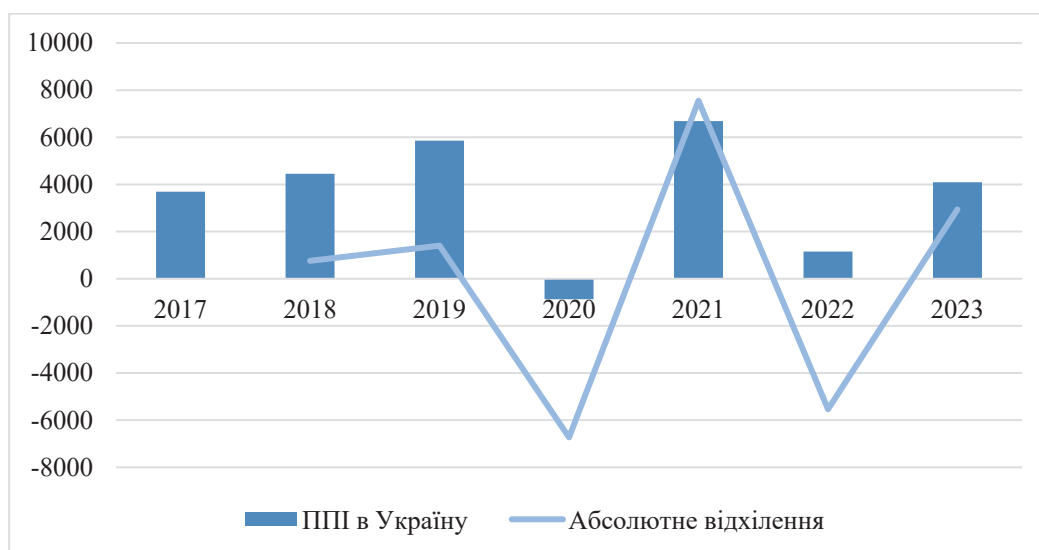


Рис. 1. Динаміка обсягів ПІІ в Україну та абсолютне відхилення за період з 2017–2023 рр. (млн грн)

Джерело: побудовано на основі [12]

фінансування продемонструвало п'ятивідсоткове зростання [14]. Зростання інвестованих проектів відбулося у сфері енергетики, інфраструктури, охорони здоров'я, освіти. Позитивну динаміку продемонструвало також інвестування галузей відновлюваних джерел енергії, проте, є певні проблеми. Таке фінансування більш припадає на розвинені країни, що не збігається з Цілями сталого розвитку і, як відзначено у Доповіді, більше 30 країн, що розвиваються взагалі не надали жодного інвестиційного проекту в сфері відновлювальних джерел енергії [14].

Загальною міжнародною тенденцією щодо ПІІ є механізми спрощення їх залучення у національній економіці. Такі обговорення заходів щодо спрощення процедур інвестування проводяться як у розвинених, так і в країнах, що розвиваються. Більшість заходів, ухвалених країнами, що розвиваються спрямовані саме на сприяння відкриттю нових секторів або напрямків з максимально можливим залученням ПІІ. У розвинених країнах, вперше за звітний період, збільшилася кількість критеріїв, сприятливих для інвестицій. Ці заходи включають ініціативи щодо сприяння інвестиціям та запровадження пільг для розвитку відновлювальних джерел енергії та інших інвестицій, пов'язаних з кліматичним фактором. Тобто, мова йде про формування позитивного інвестиційного клімату країн як сукупності умов і факторів, що впливають на привабливість країни або регіону для інвесторів (правова, економічна, політична та соціокультурна ситуація, рівень корупції, стабільність валюти, наявність інфраструктури, доступ до ринків і технологій, а також рівень розвитку фінансової системи та ін.).

Поряд з цим, тенденцією щодо ПІІ є їх «безпековість». Так, кількість країн, які проводять перевірку інвестицій з огляду на національну безпеку, зросла у 2022 р. до 37. Впровадження або посилення правил національної безпеки,

які безпосередньо впливають на ПІІ, складає майже половину усіх заходів. Більшість цих заходів прийнято в розвинених країнах. Фактично на країни, які мають режими перевірки ПІІ, припадає 68% від загального обсягу таких інвестицій у 2022 р. [14]. Кількість угод щодо злиття та поглинання, які були відкликани через регуляторні або політичні міркування, збільшилася за звітний період на третину.

Для подальшого аналізу інвестиційної ситуації в Україні, важливим є виділення ключових країн-постачальників ПІІ на міжнародному ринку. За даними 2022 р. можна назвати десятку країн-лідерів експортеру капіталу (за обсягами прямого іноземного інвестування) (рис. 2).

Перелічені країни за рівнем експорту капіталу є «джерелами» ПІІ та можуть розглядатися як потенційні інвестори для України. Відповідно, українська стратегія залучення іноземних інвестицій повинна бути спрямована на привертання уваги цієї цільової аудиторії в умовах інвестиційної невизначеності, що склалася. І ця задача ускладнюється тим, що, по-перше, більшість цих країн є активними донорами сьогодні, а, по-друге, ПІІ економіки України (обсяги, напрямки, форми) на пряму залежить від тривалості війни та умов її закінчення.

Фактично потреби України щодо залучення ПІІ сьогодні є схожими з країнами, що розвиваються і укладаються у концепцію Цілей сталого розвитку.

Для підвищення конкурентоспроможності України в інвестиційній сфері важливо зосередитися на секторах, де країна має відчутний потенціал для конкуренції (виходячи з перелічених трендів). У контексті Цілей сталого розвитку проекти, що спрямовані на вирішення таких глобальних проблем, як боротьба з кліматичними змінами, підвищення якості життя та збереження природних ресурсів, зазвичай привертають більше іноземного інвестування і вони

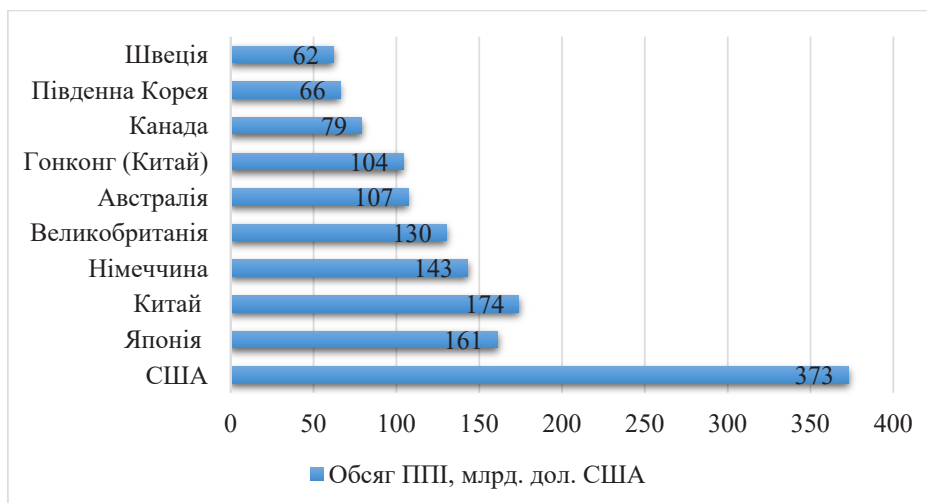


Рис. 2. Діаграма найбільших країн-експортерів капіталу (за обсягами ПІІ) за підсумками 2022 р.

Джерело: побудовано на основі [12]

є вкрай актуальними для відновлення України. До таких перспективних інвестиційних напрямків, що може запропонувати Україна можна віднести проекти з відновлювальної енергетики, проекти забезпечення питною водою населення, проекти спрямовані на удосконалення інфраструктури та ін. (рис. 3).

Україна сьогодні активно працює над планом відновлення, який передбачає впровадження ефективних економічних реформ, залучення ПІІ, інфраструктурний розвиток, розвиток бізнесу та розвиток людського капіталу країни. Такий план було представлено у м. Лугано (Італія) у липні 2023 р. [15], де проголошено перехід від транзитивної економіки до економіки, що розвивається, тобто окреслено вектор на трансформацію та модернізацію виробничих потужностей, залучивши в такий спосіб іноземний капітал і сучасні технології. Саме це сформує фундамент для довгострокового розвитку національної економіки та сприятиме подальшій інтеграції України у глобальну економіку.

Позитивною складовою подолання щодо інвестиційної невизначеності та покращення інвестиційного клімату є ухвалення Верховною Радою законопроекту № 8138, який включає зниження мінімального обсягу значних інвестицій з 20 млн євро до 12 млн євро, а також скорочення мінімально необхідної кількості

робочих місць з 80 до 50. Також допускається можливість, що заявник та інвестор з значними інвестиціями можуть бути однією юридичною особою. До обсягу значних інвестицій включено платню за приєднання до мереж електро- та газопостачання і т.д. [16].

Для залучення іноземних інвесторів активно функціонує електронна платформа Advantage Ukraine [17], де представлено понад 500 інвестиційних проектів та можливостей у 10 галузях національної економіки.

Актуальним питанням щодо ПІІ в умовах невизначеності є також питання страхування інвестицій. Особливо це важливо для ПІІ, коли будь-яке виробництво на території України може бути знищено через обстріли.

Міжнародний досвід має певні практики страхування інвестицій від воєнних ризиків, які найчастіше забезпечуються державними установами, міністерством фінансів або незалежними організаціями, що створені спеціально для цієї мети. Подібні практики існують у Франції, Великій Британії, Японії, Канаді, Ізраїлі, Німеччині, Австралії та інших країнах. Але немає практики страхування інвестицій підчас активних військових дій в умовах повномасштабного вторгнення, тому це новий «кейс» для України та її партнерів, але без забезпечення цього напрямку говорити про можливість значного обсягу інвестування не варто.



Рис. 3. Перспективні напрямки залучення ПІІ в економіку України в контексті реалізації Цілей сталого розвитку

Джерело: побудовано автором

Крім того, необхідним є врахування проблемних питань інвестування, що відімчалися інвесторами і раніше, а саме: корупційні ризики та високий рівень бюрократії, неефективна судова система; складність податкової системи.

Висновки. Залучення прямих іноземних інвестицій у ситуації інвестиційної невизначеності представляє надскладне завдання. Інвестори прагнуть не просто фінансового успіху, а стабільності, передбачуваності, безпековості, прозорості, що в умовах війни є недосяжним. Проте, усвідомлюючи виклики, що спричинені інвестиційною невизначеністю та розуміючи необхідність залучення ПІІ в національну економіку як зараз, так і у повоєнний період, можна визначити наступні складові налагодження цього процесу:

1. Формування прозорої національної інвестиційної політики, яка б забезпечувала зрозумілість умов інвестування та сприяла зниженню ризиків за рахунок впровадження програм страхування інвестицій на основі співпраці з іноземними партнерами.

2. Застосування державних гарантій щодо залучення ПІІ, тобто гарантування їх правового (законодавчого) захисту (незалежність судової системи, правоохоронних органів; недопущення корупції; неможливість рейдерських атак на бізнес та ін.).

3. Відповідність залучення ПІІ Державній стратегії регіонального розвитку, що передбачає використання стратегії як основи (базису) для планування інвестицій, які б враховували специфіку кожного регіону. Ця стратегія повинна

стати своєрідною координаційною платформою, що спрямована на узгодження секторальних інвестиційних ініціатив держави з потребами та інвестиційними інтересами регіонів.

4. Врахування світових інвестиційних трендів при формуванні інвестиційної стратегії, а саме можливість залучення іноземних інвестицій, які йдуть як реалізація Цілей сталого розвитку (тут можна пропанувати для інвестування інфраструктурні проекти, проекти щодо відновлених джерел енергії, забезпечення питною водою та ін.).

5. Розвиток стратегічного партнерства з іншими країнами та міжнародними організаціями з метою створення сприятливих умови для залучення іноземних інвестицій, особливо у повоєнний період для відновлення економічного потенціалу країни;

6. Зміни у податковому полі, а саме запровадження дієвої податкової реформи, яка має бути спрямована на те, щоб зробити Україну конкурентною серед інших країн, які також є прецедентами на інвестування (вже зараз активно обговорюється модель «10-10-10», яка передбачатиме впровадження єдиної ставки на три основних податки: на прибуток, на доходи фізичних осіб, на додану вартість).

7. Спрямування уваги на розвиток привабливих для потенційних інвесторів галузей (інноваційні технології, зелена енергетика, експортно-орієнтовані виробництва та ін.), що сприятиме створенню екосистеми, яка привертає і утримує іноземні інвестиції в перспективних галузях національної економіки.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бланк І.О., Гуляева Н.М. Інвестиційний менеджмент. Київ : КНТЕУ, 2021. 388 с.
2. Інвестування національної економіки : монографія / За ред. В.Г. Федоренка, М.П. Денисенка. Київ : ІНК ДСЗУ, 2011. 458 с.
3. Гаркавенко В.І. Вплив іноземного капіталу на економічний розвиток України. *Економіка і прогнозування*. 2020. № 1. С. 47–62.
4. Михайленко О.Г. Вплив іноземних інвестицій на розвиток економіки України в умовах глобалізації. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.7.54>
5. Цимбалюк Ю., Корман І., Ролінський О. Стан іноземного інвестування в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-25>
6. Чернега В., Полозун А., Касьян А. Сучасні тенденції інвестування в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-78>
7. Тимоць М., Стахів Г. Фінансові аспекти залучення іноземних інвестицій в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-70>
8. Сегеда С.А. Інвестування національного господарства України: сучасний стан та пріоритетні напрямки. *Економіка і організація управління*. 2023. № 2(50). С. 31–42. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.2.4>
9. Нікольчук Ю., Лопатовська О. Інвестиційна привабливість України: основні тенденції, проблеми та ключові вектори вирішення. *Innovation and Sustainability*. 2020. № 1. С. 164–175. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.164.175>
10. Шубалий О. Аналіз поведінки європейських інвесторів під час війни в Україні. *Економічний форум*. 2023. № 1(4). С. 50–55. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-4-6>
11. Вітлінський В.В., Верченко П.І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком. Київ : КНЕУ, 2000. 292 с.
12. Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) в Україну. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/> (дата звернення: 25.02.2024).
13. Європейська Бізнес Асоціації (ЄБА). URL: <https://trans.info/ua/investuvannya-v-ukrayinu-pid-chas-viyu-327240> (дата звернення: 25.02.2024).

14. World Investment Report 2023. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/bop/2023/pdf/42/23-21.pdf> (дата звернення: 01.03.2024).
15. Нова Україна: стимулювання інвестицій у свободу, мир та процвітання. Проєкт USAID з економічного розвитку, управління та зростання підприємництва (edge). URL: <https://www.usaid.gov/usaid-response-ukraine> (дата звернення: 01.03.2024).
16. Урядовий законопроект № 8138 «Про внесення змін до Закону України «Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україні». URL: https://ips.ligazakon.net/document/JI08258I?utm_source=jurliga.ligazakon.net&utm_medium=news&utm_content=jl03 (дата звернення: 02.03.2024).
17. Advantage Ukraine. URL: <https://advantageukraine.com/ua/> (дата звернення: 02.03.2024).

REFERENCES:

1. Blank I.O., Hulieva N.M. (2021) Investytsiinyi menedzhment [Investment management]. Kyiv: KNTEU, 388 p.
2. Fedorenko V.H., Denysenko M.P. (ed.) (2011) Investuvannia natsionalnoi ekonomiky: monohrafiia [Investment in the national economy: monograph]. Kyiv: INK DSZU, 458 p.
3. Harkavenko V.I. (2020) Vplyv inozemnoho kapitalu na ekonomichnyi rozvytok Ukrainy [The infusion of foreign capital into the economic development of Ukraine]. *Ekonomika i prohozuvannia*, no. 1, pp. 47–62.
4. Mykhailenko O.H. (2020) Vplyv inozemnykh investytsii na rozvytok ekonomiky Ukrainy v umovakh hlobalizatsii [The influx of foreign investments into the development of the Ukrainian economy in the minds of globalization]. *Efektivna ekonomika*, no. 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.7.54>
5. Tymbaliuk Yu., Korman I., Rolynskyi O. (2021) Stan inozemnoho investuvannia v Ukraini. [Station of foreign investment in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-25>
6. Cherneha V., Polozun A., Kasian A. (2022) Suchasni tendentsii investuvannia v Ukraini [Current investment trends in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-78>
7. Tymots M., Stakhiv H. (2023) Finansovi aspekty zaluchennia inozemnykh investytsii v umovakh voiennoho stanu [Financial aspects of receiving foreign investments in the minds of the military camp]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-70>
8. Sehedo S.A. (2023) Investuvannia natsionalnoho gospodarstva Ukrainy: suchasnyi stan ta priorityetni napriamky [Investments of the national state of Ukraine: status and priority directions]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. 2(50), pp. 31–42. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.2.4>
9. Nikolchuk Yu., Lopatovska O. (2020) Investytsiina pryvablyvist Ukrainy: osnovni tendentsii, problemy ta kliuchovi vektory vyrishennia [Investment profitability of Ukraine: main trends, problems, and key vectors of development]. *Innovation and Sustainability*, no. 1, pp. 164–175. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.164.175>
10. Shubalyi O. (2023) Analiz povedinky yevropeyskykh investoriv pid chas viiny v Ukraini [Analysis of the behavior of European investors during the war in Ukraine]. *Ekonomichnyi forum*, no. 1(4), pp. 50–55. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-4-6>
11. Vitlinskyi V.V., Verchenko P.I. (2020) Analiz, modeliuvannia ta upravlinnia ekonomichnym ryzykom [Analysis, modeling, and management of economic risk]. Kyiv: KNEU, 292 p.
12. Priami inozemni investytsii (PII) v Ukrainu [Direct foreign investment (DII) in Ukraine]. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/> (accessed February 25, 2024).
13. Ievropeiska Biznes Asotsiatsii (IeBA) [European Business Association (EBA)]. Available at: <https://trans.info/ua/investuvannya-v-ukrayinu-pid-chas-viyny-327240> (accessed February 25, 2024).
14. World Investment Report 2023. Available at: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/bop/2023/pdf/42/23-21.pdf> (accessed March 01, 2024).
15. Nova Ukraina: stymuliuvannia investytsii u svobodu, myr ta protsvitannia. Proiekt USAID z ekonomichnoho rozvytku, upravlinnia ta zrostantia pidpriemnytstva (edge) [New Ukraine: stimulating investment in freedom, peace, and prosperity. USAID project on economic development, management, and growth of enterprises (edge)]. Available at: <https://www.usaid.gov/usaid-response-ukraine> (accessed March 01, 2024).
16. Uriadovyi zakonoproiekt № 8138 "Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy "Pro derzhavnu pidtrymku investytsiinykh proektiv iz znachnymy investytsiamy v Ukraini" [Government draft law No. 8138 "On Amendments to the Law of Ukraine "On State Support of Investment Projects with Significant Investments in Ukraine"]. Available at: https://ips.ligazakon.net/document/JI08258I?utm_source=jurliga.ligazakon.net&utm_medium=news&utm_content=jl03 (accessed March 02, 2024).
17. Advantage Ukraine. Available at: <https://advantageukraine.com/ua/> (accessed March 02, 2024).

УДК 339.976.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.42-22>

ЕКОНОМІЧНІ ТА ІНФРАСТРУКТУРНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА БЛИЗЬКОМУ СХОДІ. ЄМЕНСЬКИЙ ФАКТОР

ECONOMIC AND INFRASTRUCTURE TRANSFORMATIONS IN THE MIDDLE EAST. THE YEMEN FACTOR

Кальченко Т.В.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри міжнародного менеджменту,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

Kalchenko Tymur

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

У статті розглянуто проблематику визрівання та формування альтернативних центрів гео економічної напруги, на прикладі Близького Сходу. При цьому робиться суттєвий акцент саме на глобальних економіко-інфраструктурних наслідках локальних конфліктів та зіткнень. Показано, що надійність, безперебійність функціонування торговельних контактів між Заходом та країнами Південно-Східної Азії були поставлені під загрозу акселерацією конфліктності в секторі Газа. Визначено, що бажання хуситів захистити єдиновірців стало суттєвим каталізатором регіональних і глобальних трансформацій, в тому числі відобразившись на траєкторіях торговельних потоків. В статті визначено можливі сценарії вирішення ситуації, що склалася, в тому числі, за рахунок масштабного будівництва нових залізничних колій в Саудівській Аравії та підключення до інфраструктурних проектів ряду інших країн регіону.

Ключові слова: однополярний світ, хусити, доходи, інфраструктура, локація, затока, диспозиція, торговельні шляхи.

The topicality of the article is determined by the examination the issues of maturation and formation of alternative centers of geo-economic tension, using the example of the Middle East. At the same time, a significant emphasis is placed on the global economic and infrastructural consequences of local conflicts and clashes. It is shown that the reliability and uninterrupted functioning of trade contacts between the West and the countries of Southeast Asia were threatened by the acceleration of the conflict in the Gaza Strip. Moreover, the source of risks was the ethnic-religious movement of the Houthis, which controls a large part of Yemen. Thus, the desire of the Houthis to protect co-religionists became a significant catalyst for regional and global transformations, including reflecting on the trajectories of trade flows. The discussed issues also cover the negative consequences of the complication of communication routes between Europe and Southeast Asia are analyzed, possible scenarios for solving the current situation are determined, including through the large-scale construction of new railway tracks in Saudi Arabia and connection to infrastructure projects of a number of other countries in the region. At the same time, a conclusion is made about the role of the civilizational factor on the stability and predictability of economic development on a global scale, when even a small ethnic group can provoke a crisis on a global scale and turn out to be completely insensitive to external interventions and military strikes. For this purpose, the author suggests not just taking civilizational factors into account when planning geo-economic actions, but maximally involving their hidden potential when analyzing and planning the consequences of probable clashes. This is especially true for the Middle East region, which is currently going through a difficult period of turbulence. In this way, the increase in the potential for conflict and, as a consequence, the growth of the role of the factor of uncertainty in the further development and the state of commodity markets and their infrastructure is asserted.

Keywords: unipolar world, Houthis, income, infrastructure, location, gulf, disposition, trade routes.

Постановка проблеми. Однією з найбільш характерних рис сучасного проміжного етапу глобального розвитку є загострення невизначеності і, як наслідок, суперкрикхість архітектури світового порядку. Монополярність стає

історичним феноменом, проте багатополарність тільки народжується, її контури ледь-ледь вималюються. В такому міжфазовому переході великі гео економічні гравці або намагаються зберегти авторитет, демонструючи силу

і рішучість (США, ЄС), або вичікують на більш вигідні конфігурації, коли вступити до боротьби буде набагато легше і є менш витратим (Китай, Індія). Обидва підходи мають як власні вади, так і переваги. Але у будь-якому разі, рішучість і геоекономічні амбіції потрібно постійно підтверджувати, адже світ не вірить гаслам і деклараціям, а позиція вичікування може призвести до втрати довіри і навіть регіонального впливу. Адже приходять час, коли лише виважені та вмотивовані дії можуть принести заспокоєння і піднести амбіції учасників до глобального рівня. В таких умовах, коли світ знаходиться у фазі невизначеності (минулі лідери вже не можуть, а нові не бажають перекроювати його під власні інтереси), лишається місце для маневру малих утворень, навіть груп, які цілком здатні вдертися в глобальну боротьбу за геоекономічну владу і повноваження. При чому, роль цивілізаційно-релігійного факту тут як ніколи постає визначальною. В цьому плані не можна не погодитися з видатними вченим-філософом С. Хантінгтоном про те, що майбутнє не за країнами, а за цивілізаціями, які і будуть формувати контури нового світоустрою [1, с. 34].

І звичайно, в цьому контексті найбільш перспективним видається саме ісламський фактор [5, с. 317]. Його простота, чіткість, багатогранність, специфічна економічна модель, акцент на справедливості імпонує багатьом. При чому, якщо багаті ісламські країни віддають перевагу стабільності і придушенню пасіонарності, бідні, навпаки генерують нові проекти і навіть за санкційних умов, вдаються до рішучих дій, спрямованих проти, за їх думкою, спільного ворога.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання сучасних економіко-інфраструктурних трансформацій були широко розглянуті у вітчизняній та зарубіжній літературі. Проте роль локально-регіональних, цивілізаційних факторів дуже часто ігнорується. Лише в працях С. Хантінгтона [4; 5] та Дж. Феарона [3] вони здобувають уваги і досліджуються. Саме тому потужний резерв криється у всебічному аналізі глокалізації на загальні тренди економіко-інфраструктурних трансформацій.

Мета статі полягає у визначенні наявних та потенційно можливих глобальних економіко-інфраструктурних наслідків загострення напруги на Близькому Сході і подальших трансформацій уніполярного світу на поліполярний.

Виклад основного матеріалу дослідження. Події, пов'язані з діями Ізраїлю в секторі Газа каталізували протестну активність в ісламському світі. Проте в більшості країн Близького Сходу слова не призвели до рішучих дій. Лише керівництво Ємену проголосило про припинення будь-яких вантажних перевезень Червоним морем на адресу Ізраїлю до припинення його агресії проти палестинців. Власну заяву уряд цієї країни підтвердив діями військово-збройних сил, які спочатку інтернували декілька кораблів та нанесли

шкоди великим торговельним суднам. Наступним етапом стали дії йєменського руху хуситів «Ансар Аллах» в Аденській затоці, чисю останньою жертвою було британське судно *Lycavitos*, уражене протикорабельними ракетами.

У відповідь ж на удари по Ємену, хусити почали виснажувати ескадру кораблів НАТО методами атаки малими дронами. Їй зазвичай передуює «прелюдія» у вигляді трьох безпілотників, що відволікають корабельну ППО.

Як наслідок, провідні страхові компанії відмовилися приймати на себе ризики проходження суден через Баб-ель-Мандебський пролив. Таким чином, перевезення вантажів через Червоне море і Суецький канал, що складають приблизно 12% світової торгівлі, є фактично паралізованими. В Ізраїлі порт Ейлат, що розташований на Червоному морі, фактично припинив роботу, навантаження на порт Ашдот і на порт Хайфи також істотним чином зменшилося [6, с. 76].

Традиційним військовим шляхом вирішити ситуацію з єменськими хуситами не вдалося. США навіть проголосили про початок операції «Охоронець процвітання» для розблокування Червоного моря і створення коаліції країн для реалізації цієї цілі, до якої увійшли Великобританія, Франція, Іспанія, Нідерланди, Канада, Норвегія, Італія, Бахрейн та Сейшельські острови. Але, не дивлячись на цей факт, більшість учасників зайняли позицію очікування, а самі США не погоджуються вступати у збройний конфлікт з Єменом. Тим більше, що вже отримали ряд болючих ударів, зокрема під час втрати дрону над нейтральними водами Червоного моря. Головною ціллю атаки була ліквідація можливості спостереження за акваторією. При чому використання протикорабельних ракет для хуситів стало майже нормою. А надводні військові кораблі, які знаходяться або в Червоному морі, або в Аденській затоці Індійського океану при вході до Ба-Ель Мандебського проливу є достатньо транспаретними мішенями.

Кожен день простою суден, які чекають на відкриття Червоного моря, чи кожен день руху суден навкруги Африки впливає на зростання цін на товари, в тому числі і на нафту як для країн Європи, так і для усього світу. Отже, на керівництво США відчуває тиск інших країн, найкрупніших торговельних фірм, нафтотрейдерів тощо, які вимагають відновлення торговельного судноплавства Червоним морем. Таким чином, світовий гегемон в черговий раз постав перед важким вибором – або рішуче втягнутися у військовий конфлікт з Єменом, або вплинути на Ізраїль. В обох випадках негативні наслідки перевищують можливі позитивні ефекти.

Проте економіка глобальних перевезень вже відчула істотних трансформацій Наприкінці 2023 р. про пошук альтернативних шляхів і про відмову від проходження по Червоному морю проголосила компанія *Maersk*, на яку припадає 14, 8% світової торгівлі [6, с. 37].

Подібні рішення були також прийнятими і іншими представниками глобального логістичного бізнесу Naraag-Lloyd NF ZIM CMA. Останньою була французька компанія CGM. І хоча маршрут, наприклад, між Роттердамом та Сінгапуром через Суецький канал, що складає 15 тис. км., подовжився до більш, ніж 20 тис. км., судна все рівно прийшлося відправляти в обід Мису Доброї Надії на півдні Африки. Це нанесло відчутного вдару по Ізраїлю та західним країнам та їх торговельним зв'язкам. Наприклад, вже фактично перерваною є торгівля Ізраїлю з азійським Далеким Сходом на суму 22 млрд дол. [6, с. 74].

Через дії хуситів ціна на перевезення стандартного контейнеру, наприклад, з Китаю до Північної Європи зросла вдвічі, а в країні Середземномор'я – втричі.

Крім того, 24 січня 2024 року судноплавна компанія Naraag-Lloyd проголосила, що знайшла новий шлях в обхід Ємену. Щоб позбутися зіткнень з хуситами в Аденській затоці і Баб-ель-Мандебській проливі ця бізнес-структура запропонувала сухопутний маршрут через Об'єднані Арабські Емірати і Саудівську Аравію. Новий торговельний коридор може з'єднати порти Джебель-Алі в ОАЕ, Даммам і Джбейль в Саудівській Аравії в Персидській затоці з портом Джидда у Червоному морі. Мережа існуючих та перспективних залізниць Саудівської Аравії дозволяє це зробити. На особливу перспективу це може розраховувати за умов, якщо до автомобільних перевезень додадуться залізничні. Але для цього потрібно добудувати декілька залізничних ділянок. Для початку від порту Ель-Бата на кордоні Саудівської Аравії та ОАЕ до саудівського міста Харада. А потім, звичайно ж, і через Суецький канал.

Але, як свідчить існуюча диспозиція, можна оминати й Суецький канал, якщо подовжити залізницю з Ер-Ріяду на півночі до Йорданії, а потім і Ізраїлю до порту Хайфа у Середземному морі.

Ще у 2017 р. наслідний принц Саудівської Аравії Мохаммед бін Салман наголосив на планах створення ділового і промислового центру (міста) NEOM на кордоні з Єгиптом та Йорданією. Така ідея була передбаченою концепцією Saudi Vision 2030, стратегією розвитку Саудівської Аравії до 2030 р., і спрямовувалась на те, щоб скоротити залежність бюджету королівства від нафтових доходів (частка яких складає 90%) [2, с. 87].

NEOM передбачалося розташувати на найкрупнішій світовій економічній артерії. Завдяки власній стратегічній локації місто передбачалося перетворити на глобальний хаб, що б пов'язував Азію, Європу та Африку. Мова йшла про новий центр, вартість створення якого оцінювалася у 500 млрд дол. та території у 26,5 тисяч квадратних кілометрів. Він був повинен залучити масштабні інвестиційні проекти в сферах енергетики, водних ресурсів, біотехнологій, харчової промисловості, технологічних і цифрових наук, сучасного виробництва, мас-медіа та розваг.

В зв'язку з загостренням ситуації на Близькому Сході увесь цей проектний портфель так і не дійшов до стадії реалізації і не вийшов на проектні потужності. Проте перспективним лишився проект залізниці вздовж берегової зони Персидської затоки, яка здобула назви Залізниці Ради співробітництва арабських держав Персидської затоки. Її проектна вартість складає 250 млрд. дол., а загальна протяжність – 2177 кв. км. Передбачається, що вона буде поєднувати порти та логістику одразу шести держав – Кувейту, Саудівської Аравії, Бахрейну, Катару, Об'єднаних Арабських Еміратів та Оману. Залізницю планували закінчити будівництвом до 2025 року, проте й досі роботи ще не розпочались.

Військові ж дії, що можуть бути ініційованими на території Ємену, можуть підштовхнути перелічені проекти до найскорішої реалізації. Адже нові торговельні шляхи будуть йти географічно вище бойових дій хуситів, таким чином, нівелюючи їх зусилля з перетворення світу на багатополлярний. В цьому контексті виникає закономірне питання, чи погодяться країни Близького Сходу нести вагомі втрати на користь перебудови світового порядку. Наприклад, у випадку, втрати вигоди від використання Суецького каналу, Єгипет втратить до 9 млрд дол. річного прибутку. А включення Ізраїлю та його портів в логістичні ланцюжки з виходом до Західної Європи роблять неможливим його послаблення та мінімізацію впливу в регіоні, за що на сьогодні виступає більшість арабських країн. Нормалізація ж ситуації на Близькому Сході вивільнить кошти і ресурси колективного Заходу для більш масованого використання їх навколо Тайваню, як приклад.

Проте лідери хуситів, які діють достатньо гнучко та креативно, зробили ряд заяв про те, що продовжать власні атаки на судна в Червоному морі, не дивлячись на завдані удари США, Великобританії по Йємену. Це, однак, не означає, що стратегічно вони одержали перемогу.

Висновки. Однополлярний світ поки що тримає удар і не збирається втрачати лідерство. Але вже істотно помітно розколи в його монолітності і цілісності. І не може не викликати подиву факт того, що невеличкий Ємен спромігся, якщо не перемогти, то хоча б похитнути велич глобального Заходу, як колись похитнув військово-політичну міць Саудівської Аравії. В цьому контексті достатньо цікавим було б бачення трансляції позиції маргінальних хуситів на решту країн Близького Сходу з перетворенням Ємену на центр регіонального ісламського розвитку і солідарності. Не дивлячись на деяку утопічність такого підходу, це є цілком можливим. Адже більшість країн Близького Сходу утворилися після Другої світової війни на підмандатних територіях, і їх минула велич була гарантованою прив'язкою до колишніх метрополій.

В умовах, коли Старий світ, якщо не руйнується, то деградує, поступово зникнуть і штучні

підпорки існуючого політичного балансу сил в регіоні. Тоді на арену цілком закономірно вийдуть ідеологічні режими, які на сьогодні перебувають в тіні (Талібан в Афганістані, хусити в Ємені, Курдська робоча партія в Іраку, Сирії тощо).

Це буде означати, що Близький Схід остаточно втратить керованість, його торговельні шляхи будуть або не досяжними, або частково досяжними. Кордони більшості країн регіону будуть плаваючими і невизначеними. Звичайно, це спричинить подальші катаклізми в глобальному виробництві, торгівлі, інвестиціях і позначиться на загальній стабільності ринків. І якщо

для Близького Сходу втрати будуть суттєвими, але не критичними, адже поміркованість притаманна ісламській моделі розвитку, то для колективного Заходу втрата великих східних ринків може стати катастрофічною і спричинити економічний колапс. Звичайно, такий сценарій є реалістичним лише за умов прямолінійної реалізації, певні позитивні зрушення і відтермінування можливі, але вони не здатні змінити загальний тренд. Близький Схід змінюється, він прийшов до внутрішнього руху, поки що прихованого, але не менш радикального. Ці зміни безумовно істотно вплинуть на майбутню глобальну архітектуру і економічну стабільність.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кальченко Т.В. Цивілізаційні виміри глобальної системної кризи. *Вчені записки. Збірник наукових праць ДВНЗ «Київський Національний Економічний Університет імені Вадима Гетьмана»*. 2021. № 24(3). С. 30–39.
2. Кальченко Т.В. Регіональне і корпоративне лідерство а глобальній управлінській системі : монографія. Київ : Знання України, 2023. 115[1] с.
3. Fearon J.D. Ethnic mobilization and ethnic violence // In the Oxford Handbook of Political Economy, edited by D.A. Wittmen and B.R. Weingast, 852–868. Oxford ; Oxford University Press, 2008. 345 p.
4. Samuel P. Huntington. The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order. New York : Simon & Schuster, 1996. 283 p.
5. Samuel P. Huntington. Who Are We? The Challenges to America's National Identity. New York : Simon & Schuster, 2004. 428 p.
6. World Investment Report 2023. Investing in Sustainable Energy for all: United Nations Publications. 2023. 243 p.

REFERENCES:

1. Kalchenko T. (2021) *Civilizational dimensions of the global system crisis*. *Scientific notes. Collection of scientific works of the Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*, no. 24(3). P. 30–39.
2. Kalchenko T. (2023) *Regionalne i korporativne liderstvo v hlobalniy upravlinskiy systemi* [Regional and corporate leadership in a global governance system]: monograph. Kyiv: Znannya Ukrayiny, 115 p.
3. Fearon J.D. (2008) *Ethnic mobilization and ethnic violence* // In the Oxford Handbook of Political Economy, edited by D.A. Wittmen and B.R. Weingast, 852–868. Oxford: Oxford University Press, 345 p.
4. Samuel P. Huntington (1996) *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order*. New York: Simon & Schuster, 283 p.
5. Samuel P. Huntington (2004) *Who Are We? The Challenges to America's National Identity*. New York: Simon & Schuster, 428 p.
6. World Investment Report 2023 (2023) *Investing in Sustainable Energy for all*: United Nations Publications. 243 p.

РЕЦЕНЗІЇ

РЕЦЕНЗІЯ

НА РУКОПИС НАВЧАЛЬНОГО ВИДАННЯ У ВИГЛЯДІ ДОВІДНИКА

[Євсєєва О.О. Види планів рахунків : довідник. Харків : УкрДУЗТ, 2024]

Бухгалтерський облік посідає одне з провідних місць у системах управління підприємствами, банками, установами державного сектора. Завдяки Плану рахунків бухгалтерського обліку детально відстежуються реальні процеси виробництва, обігу, розподілу і споживання, створюється інформаційна база для оцінки фінансового стану та ефективності економічної діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. Використовуючи інформацію, яку надає План рахунків бухгалтерського обліку, можна зрозуміти стратегію функціонування підприємства, знайти шляхи найефективнішого використання наявних ресурсів, контролювати поточну діяльність, прораховувати можливі ризики та планувати майбутні стратегії та тактики, реалізація яких, в свою чергу, служить методологічним забезпеченням для вирішення основних питань з ведення обліку, відображення необхідних операцій і процесів, збору облікової інформації, потрібної для систематичного контролю та складання звітності. Організація бухгалтерського обліку на підприємстві, як і всі питання, пов'язані з цим, належать до компетенції його власника/власників або уповноваженого органу/ посадової особи відповідно до державного законодавства та установчих документів.

План рахунків бухгалтерського обліку, як основне джерело інформаційного забезпечення, створює фундаментальну основу для вирішення економічних питань в управлінській діяльності суб'єктів господарювання. Це важливий нормативний документ, що визначає порядок організації облікового процесу, на базі якого здійснюється управління бухгалтерським обліком на підприємстві.

Чітко спланована організація бухгалтерського обліку як система методів, способів, процедур і заходів, що забезпечують оптимальне функціонування та подальший розвиток суб'єктів господарювання, полягає в цілеспрямованому впорядкуванні та вдосконаленні його механізмів, структури та процесів. Відповідно до Закону України № 996-XIV від 16.07.1999 р. «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», відповідальність за організацію бухгалтерського обліку згідно з чинним законодавством та створення умов для фіксування фактів здійснення всіх господарських операцій у первинних документах згідно з нормативним забезпеченням, зберігання оброблених документів, реєстрів і звітності протягом встановленого терміну, але

не менше трьох років, несе власник/власники або уповноважений орган/посадова особа, що здійснює керівництво підприємством відповідно до законодавства та установчих документів.

Організація бухгалтерського обліку потребує якісного системного підходу. При цьому обов'язковим є дотримання таких фундаментальних принципів організації обліку як цілісності, всебічності, системності, динамічності, субординації, випереджувальних відносин, пропорційності, відповідальності, правової відповідності, аналогічності, гомоморфізму, конфіденційності, послідовності та адаптивності.

Аналізуючи підприємства з позиції системної взаємодії усіх факторів виробництва, суб'єкти господарювання отримують стійку закономірність стабільного функціонування підприємства шляхом постійного управлінського впливу, що ґрунтується на результатах Плану рахунків бухгалтерського обліку. З глобальної точки зору, в умовах ринкової економіки, професійне володіння якісними знаннями у сфері бухгалтерського обліку, надає суб'єкту господарювання значні конкурентні переваги.

План рахунків бухгалтерського обліку – важливий інструмент організації бухгалтерського обліку в діяльності суб'єктів господарювання. Це систематизований перелік рахунків, в основу побудови якого покладено класифікацію рахунків за економічним змістом з урахуванням ролі обліковуваних ресурсів, характеру їхньої участі в кругообігу засобів та особливостей здійснення господарських процесів. Головними завданнями Плану рахунків бухгалтерського обліку є групування необхідної інформації про господарську діяльність підприємств та побудова всієї системи бухгалтерського обліку з метою одержання необхідних даних для управління, контролю і формування показників звітності.

Поданий на рецензування рукопис навчального видання у вигляді довідника «Види планів рахунків» [Євсєєва О.О. Види планів рахунків : довідник. Харків : УкрДУЗТ, 2024] складається з Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій (із звичайною системою обліку), зі Спрощеного Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств (зі спрощеною системою обліку), з Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій

АТ «Укрзалізниця», з Плану рахунків бухгалтерського обліку банків України (безпосередньо для банків України та Національного банку України), з Плану рахунків бухгалтерського обліку виконання державного та місцевих бюджетів (на рівні Державного Казначейства), з Плану рахунків бухгалтерського обліку в державному секторі (на рівні інших установ, що підпорядковуються в питанні фінансування Державному Казначейству), з системи національних рахунків та, безпосередньо, з відповідного нормативного забезпечення. Запропонований рукопис, завдяки всебічному освітленню безмежних інформаційних можливостей бухгалтерського обліку для вирішення різних економічних та неекономічних завдань підприємства шляхом безпосереднього вивчення змісту Плану рахунків бухгалтерського обліку, може стати відмінним навчальним посібником здобувачам вищої освіти (як для спеціальностей 051 «Економіка», 071 «Облік і оподаткування», 072 «Фінанси, банківська справа, страхування і фондовий ринок», 075 «Маркетинг», так і для інших економічних та неекономічних спеціальностей), а також для практикуючих фахівців у сфері економіки та бухгалтерського обліку.

План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій був розроблений у 1999 році згідно з Наказом Міністерства фінансів України від 30.11.1999 № 291. З точки зору організації ведення бухгалтерського обліку, він є основоположним нормативним документом у сфері діяльності суб'єктів господарювання. На його підставі у 2001 році був розроблений Спрощений План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств згідно з Наказом Міністерства фінансів України 19.04.2001 № 186. Це нормативний документ, відмінною складовою якого є можливість суттєвого

спрощення окремих облікових процесів мікропідприємствами, а також підприємствами, що мають право вести спрощений облік доходів і витрат.

Для досвідчених фахівців-практиків в сфері економіки та бухгалтерського обліку, працюючих у галузі залізничного транспорту, дійсний довідник «Види планів рахунків» [Євсєєва О.О. Види планів рахунків : довідник. Харків : УкрДУЗТ, 2024] стане зручною збіркою, ураховуючи наявність окремого розділу «План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій АТ «Укрзалізниця»/нормативне забезпечення», допоможе систематизувати актуальні чинні Плани рахунків бухгалтерського обліку та сприятиме упорядкуванню діяльності суб'єктів господарювання в Системі національних рахунків бухгалтерського обліку.

Виходячи з вищезазначеного, маємо підстави рекомендувати до друку Довідник «Види планів рахунків», розроблений доктором економічних наук, професором Євсєєвою Ольгою Олексіївною, професором кафедри фінансів, обліку і аудиту Українського державного університету залізничного транспорту, як навчальне видання, що здатне задовольнити потреби у обліковій та економічній інформації таких користувачів, як бухгалтери, економісти, викладачі, студентів-здобувачів першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів вищої освіти, аспірантів, наукових співробітників та інших спеціалістів, зацікавлених у глибоких фахових теоретичних та практичних знаннях в сфері бухгалтерського обліку. Адже вивчення виваженого досвіду будови Плану рахунків бухгалтерського обліку на законодавчому рівні, що враховує індивідуальні потреби кожного суб'єкта господарювання, – це скринька успіху, що дає безмежні можливості для забезпечення цілей в деталізації фінансової та управлінської інформації будь-яких організацій, підприємств чи установ.

Рецензенти:

*д.е.н., професор,
завідувач кафедри економіки,
маркетингу та бізнес-адміністрування
Державного університету
інфраструктури та технологій*

Вікторія ЯНОВСЬКА

*к.е.н., доцент,
завідувач кафедри фінансів,
обліку і оподаткування
Державного університету
інфраструктури та технологій*

Світлана ШУЛЯРЕНКО

*Проректор з науково-педагогічної роботи
Державного університету
інфраструктури та технологій*

Юрій ДУДНИК

РЕЦЕНЗІЯ НА РУКОПИС НАВЧАЛЬНОГО ВИДАННЯ У ВИГЛЯДІ ДОВІДНИКА [Євсеєва О.О. Види планів рахунків : довідник. Харків : УкрДУЗТ, 2024]

План рахунків бухгалтерського обліку займає визначальне місце в побудові бухгалтерського обліку та організації всього облікового процесу суб'єкта господарювання в умовах ринкової економіки. Саме Планом рахунків бухгалтерського обліку визначаються основні методологічні рішення з ведення обліку, забезпечення ідентично-аналогічного відображення відповідних операцій і процесів без втрати їхніх сутності та змісту, нагромадження облікової інформації, необхідної для систематичного контролю, складання звітності та проведення економічного аналізу.

Для будь-якого суб'єкта господарювання План рахунків бухгалтерського обліку визначає загальну структуру інформації, що формується в системі бухгалтерського обліку, її економічну характеристику відповідно до особливостей функціонування господарського механізму. Крім того, він є важливим загальнометодологічним нормативним документом, завдяки якому здійснюється управління бухгалтерським обліком в країні, оскільки визначає порядок організації облікового процесу, відображення господарських операцій та групування їх в автоматизованому режимі обробки облікових даних.

З огляду глобального процесу організації обліку на макро- та мікро-рівнях План рахунків бухгалтерського обліку також відноситься до документів нормативного регулювання на рівні держави та є базисним підґрунтям для розробки на рівні суб'єкта господарювання Робочого плану рахунків як документу, який відноситься до системи нормативного регулювання бухгалтерського обліку у вигляді так званих внутрішніх регламентів.

План рахунків бухгалтерського обліку є важливим інструментом для організації бухгалтерського обліку в підприємстві або організації. Він виконує такі важливі функції, як: *структуризація облікового процесу* (дозволяє систематизувати облік фінансових операцій та визначити порядок обліку різних фінансових операцій у відповідності з їхньою характеристикою та класифікацією); *упорядкування фінансової звітності* (надає загальну структуру для складання фінансової звітності, що сприяє її послідовності та узгодженості); *організація аналізу та контролю* (інформація по рахунках плану дозволяє здійснювати аналіз фінансових показників та контроль за фінансово-господарською діяльністю підприємства); *податковий облік* (деякі рахунки у плані призначені для обліку оподатковуваних операцій та підрахунку податків); *внутрішні та зовнішні потреби* (враховує інформаційні потреби як внутрішніх користувачів,

так і зовнішніх); *фінансове планування та управління* (використовується для фінансового планування та управління господарською діяльністю організації, допомагаючи визначити фінансові цілі та спрямовувати ресурси); *міжнародна адаптація* (може бути адаптований до міжнародних стандартів фінансового обліку, спрощуючи процес подачі фінансової звітності відповідно до міжнародних вимог). Отже, План рахунків бухгалтерського обліку відіграє важливу роль у системі бухгалтерського обліку та фінансового управління суб'єкта господарювання – підприємства, організації, установи.

Запропонований до рецензування рукопис навчального видання у вигляді довідника «Види планів рахунків» [Євсеєва О.О. Види планів рахунків : довідник. Харків : УкрДУЗТ, 2024] є втіленням оригінальної навчальної розробки як для здобувачів вищої освіти зі спеціальності «Облік і оподаткування» та інших суміжних економічних та неекономічних спеціальностей, так і для практикуючих фахівців в сфері бухгалтерського обліку та економіки.

Для здобувачів дійсний довідник стане зручною збіркою Планів рахунків бухгалтерського обліку як нормативних документів, якими користуються в практичній діяльності відповідні суб'єкти господарювання в залежності від належності до сфери економіки – підприємство (в тому числі з урахуванням специфічних умов діяльності та галузевих особливостей), бюджетної та банківської. Вважаємо, що навчальний процес здобувачів буде змістовно поглиблений у разі застосування запропонованого до рецензування навчального видання – довідника «Види планів рахунків» [Євсеєва О.О. Види планів рахунків: довідник. Харків : УкрДУЗТ, 2024] в опануванні облікових дисциплін за зазначеними сферами економіки в контексті вивчення чинного законодавства про діючу систему рахунків бухгалтерського обліку. Все це дасть здобувачам вищої освіти зі спеціальності «Облік і оподаткування» та інших зазначених економічних спеціальностей комплексне та різнобічне уявлення про бухгалтерську справу, в тому числі про галузеві та специфічні сфери діяльності економіки.

Для практикуючих фахівців в сфері бухгалтерського обліку та економіки дійсний довідник «Види планів рахунків» [Євсеєва О.О. Види планів рахунків : довідник. Харків : УкрДУЗТ, 2024] систематизує чинні Плани рахунків бухгалтерського обліку з точки зору суворої належності та виключного їх використання відповідними суб'єктами господарювання в чіткій послідовності, що упорядковує діяльність суб'єкта

господарювання в системі рахунків бухгалтерського обліку, починаючи від обліку на рівні самого суб'єкта господарювання та завершаючи на рівні держави як повномасштабного суб'єкта господарювання з позиції глобальної економіки на рівні обліку країни.

Вивчення та розуміння дії та взаємодії, необхідності та дієвості встановленої системи рахунків бухгалтерського обліку на відповідних рівнях економіки для всіх суб'єктів господарювання дає глибоке уявлення й розуміння про економічні процеси, які відбуваються як на мікро-, так і на макро-рівнях.

В контексті останньої тези не виключенням став і комерційно-підприємницький сектор економіки, який з точки зору організації ведення бухгалтерського обліку представлений основоположним нормативним документом – *Планом рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій* /Наказ Міністерства фінансів України від 30.11.1999 № 291/, – на підставі якого законодавцем був розроблений ще один нормативний документ із можливістю суттєвого спрощення окремих облікових процедур мікропідприємствами, а також підприємствами, що мають право вести спрощений облік доходів і витрат – *Спрощений План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань*

і господарських операцій підприємств /Наказ Міністерства фінансів України 19.04.2001 № 186/. Вказані нормативні документи є законодавчим підґрунтям ведення обліку на мікрорівні, тобто на рівні будь-якого суб'єкта господарювання, який здійснює офіційно підприємницьку, комерційну та інші види діяльності. Підтверджуючи безперечний зв'язок мікро- та макро-рівнів облікових процедур, відзначимо, що інформація по рахунках обліку абсолютно всіх суб'єктів господарювання покладається в глобальний облік й оцінки економічних показників на рівні держави, що акумулюється в понятті та розумінні сутності Системи національних рахунків, що власне і становить макрорівень бухгалтерської справи.

Зазначене дає підстави рекомендувати до друку Довідник «Види планів рахунків», розроблений доктором економічних наук Євсєєвою Ольгою Олексіївною, професором кафедри фінансів, обліку і аудиту Українського державного університету залізничного транспорту, як навчально-довідкове видання, що задовольняє інформаційні облікові та економічні потреби різних користувачів – бухгалтерів, економістів, викладачів, здобувачів-студентів бакалаврського та магістерського рівнів навчання, здобувачів-аспірантів, а також осіб, які цікавляться проблемами прикладного використання теоретичних знань теорії бухгалтерського обліку.

Рецензенти:

Директор ТОВ «НП КОНСАЛТИНГ»

Бухгалтер-експерт

Санжарова Н. П.

Чуйкова Т. В.

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА

Бублик Л.Я., Трофим'як С.В. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ У 2020–2023 РОКАХ.....	3
Живець А.М., Комліченко О.О., Наконечна В.І. РОЗВИТОК КОГНІТИВНИХ НАВИЧОК І КОМПЕТЕНЦІЙ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ ДЛЯ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ.....	8
Kamyshnykova Evelina THE SCOPE AND DRIVERS OF PRE-WAR MIGRATION IN UKRAINE.....	15
Мойсеєнко І.П., Морозова Є.П., Дронюк І.М. РОЗВИТОК ІНСТИТУЦІЙНОГО СТРАТЕГУВАННЯ ПІДТРИМКИ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРИЙ В УКРАЇНІ.....	22
Фісуненко П.А., Легостаєв І.М. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ УМОВ ПРОВАДЖЕННЯ ДЕВЕЛОПЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ.....	34
Фісуненко П.А., Легостаєв І.М. ДЕВЕЛОПЕРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ В УКРАЇНІ: ОЧІКУВАННЯ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН З ВРАХУВАННЯМ ВПЛИВУ ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	41

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

Чубка О.М., Валько С.М. ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ВІЙСЬКОВИХ ОБЛІГАЦІЙ ЯК ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ ВІЙСЬКОВИХ ПОТРЕБ У США ТА УКРАЇНІ.....	48
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

МЕНЕДЖМЕНТ

Антонюк К.Г. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ.....	54
Грідін О.В. ЗАГАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ РИНКУ РЕКРУТИНГОВИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ.....	61
Драган О.І., Вашкулат О.М. КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ВЗАЄМОДІЇ З ТАЛАНТ МЕНЕДЖМЕНТОМ У СИСТЕМІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	71
Когут М.В., Содома Р.І., Дубинецька П.П. ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ НА ГЛОБАЛЬНОМУ РИНКУ.....	77
Комаринець С.О. УДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ.....	84
Назаренко С.А., Зачосова Н.В., Луценко О.В. ПРОБЛЕМИ ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА У ВОЄННИЙ ЧАС.....	91
Штангрет А.М., Шира Т.Б., Чорненька О.Б. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА: ОБ'ЄКТИВНА НЕОБХІДНІСТЬ В ПОТОЧНИХ УМОВАХ З ПОЗИЦІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ.....	97

МАРКЕТИНГ

Гриневич Л.В., Мірзоєв Д.Ш. огли МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СКЛАДОВИМИ АГРАРНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	104
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

Жовтяк Г.А., Серьогіна Д.О., Пушкар Т.А. МІСЦЕ БРЕНДА РОБОТОДАВЦЯ В КОМПАНІІ.....	110
Латишев К.О., Молоштан Д.В., Велігоцький С.В. ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	114
Нечипоренко В.В., Шумкова О.В., Шумкова В.І. ІННОВАЦІЙНИЙ МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	120
Райко Д.В., Паймаш Г.В., Кролівець І.В. ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРАКТИВНИХ ІНСТРУМЕНТІВ КОМУНІКАЦІЇ ТА CRM-СИСТЕМ В ЦИФРОВОМУ МАРКЕТИНГОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....	126

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

Кобеля-Звір М.Я., Вовчак О.Д. ГРАНТИ USAID ТА UKAID ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ПРОЗОРОСТІ, ЕФЕКТИВНОСТІ ТА КЕРУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ДЕРЖАВНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ УКРАЇНИ.....	133
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Величко К.Ю. ІНВЕСТИЦІЙНА НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ.....	140
Кальченко Т.В. ЕКОНОМІЧНІ ТА ІНФРАСТРУКТУРНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА БЛИЗЬКОМУ СХОДІ. ЄМЕНСЬКИЙ ФАКТОР.....	147

РЕЦЕНЗІЇ

Яновська В., Шуляренко С., Дудник Ю. РЕЦЕНЗІЯ НА РУКОПИС НАВЧАЛЬНОГО ВИДАННЯ У ВИГЛЯДІ ДОВІДНИКА [Євсеєва О.О. Види планів рахунків : довідник. Харків : УкрДУЗТ, 2024].....	151
Санжарова Н.П., Чуйкова Т.В. РЕЦЕНЗІЯ НА РУКОПИС НАВЧАЛЬНОГО ВИДАННЯ У ВИГЛЯДІ ДОВІДНИКА [Євсеєва О.О. Види планів рахунків : довідник. Харків : УкрДУЗТ, 2024].....	153

CONTENTS

ECONOMY

Bublyk Lilia, Trofimyak Solomiia DEVELOPMENT TRENDS OF THE TOURIST ECONOMY OF UKRAINE IN 2020–2023.....	3
Zhyvets Alla, Komlichenko Oksana, Nakonechna Victoria DEVELOPMENT OF COGNITIVE SKILLS AND COMPETENCIES OF THE FUTURE SPECIALISTS FOR THE KNOWLEDGE ECONOMY.....	8
Kamyshnykova Evelina THE SCOPE AND DRIVERS OF PRE-WAR MIGRATION IN UKRAINE.....	15
Moiseienko Iryna, Morozova Yevheniia, Dronyuk Ivanna DEVELOPMENT OF INSTITUTIONAL STRATEGY TO SUPPORT CREATIVE INDUSTRIES IN UKRAINE.....	22
Fisunencko Pavlo, Legostaev Ivan RESEARCH OF CURRENT DEVELOPMENT ACTIVITIES CONDITIONS IN UKRAINE.....	34
Fisunencko Pavlo, Legostaev Ivan DEVELOPERS ACTIVITIES IN UKRAINE: EXPECTATIONS OF INTERESTED PARTIES TAKING INTO ACCOUNT THE IMPACT OF CHANGES IN THE EXTERNAL ENVIRONMENT.....	41

FINANCE, BANKING, INSURANCE AND THE STOCK MARKET

Chubka Olha, Valko Serhiy COMPARATIVE CHARACTERISTICS OF MILITARY BONDS AS A SOURCE OF FINANCING MILITARY NEEDS IN THE US AND UKRAINE.....	48
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

MANAGEMENT

Antoniuk Kateryna FEATURES OF THE FORMATION OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF TOURIST ENTERPRISES OF UKRAINE.....	54
Hridin Oleksandr GENERAL TRENDS AND PROSPECTIVE DIRECTIONS OF THE DEVELOPMENT OF THE RECRUITMENT SERVICES MARKET OF UKRAINE.....	61
Dragan Olena, Vashkulat Oleksandra CREATIVE MANAGEMENT IN COOPERATION WITH MANAGEMENT TALENT IN THE SYSTEM OF COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE.....	71
Kohut Maryana, Sodoma Ruslana, Dubynetska Pavlina USE OF OUTSOURCING TO STRENGTHEN THE COMPETITIVE POSITION OF UKRAINIAN COMPANIES ON THE GLOBAL MARKET.....	77
Komarynets Sofia IMPROVING THE INTERACTION OF GOVERNMENT AND BUSINESS IN UKRAINE.....	84
Nazarenko Serhii, Zachosova Nataliia, Lutsenko Oleksandra PROBLEMS OF PRESERVATION AND DEVELOPMENT OF STAFF POTENTIAL IN THE HR-MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE IN WARTIME.....	91
Shtangret Andriy, Shyra Taras, Chornenka Elena DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ENTERPRISE: AN OBJECTIVE NEED IN THE CURRENT CONDITIONS FROM THE POSITION OF ENSURING ECONOMIC SECURITY.....	97

MARKETING

Grynevych Liudmyla, Mirzoiev Dzavid MARKETING MANAGEMENT IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF THE COMPONENTS OF THE AGRICULTURAL ECONOMY.....	104
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------

Zhovtiak Hanna, Serogina Daria, Pushkar Tetyana THE PLACE OF THE EMPLOYER BRAND IN THE COMPANY.....	110
Latyshev Kostiantyn, Moloshtan Dmytro, Velihotskyi Serhii LOGISTICS MANAGEMENT OF THE AGRICULTURAL ENTERPRISE ACTIVITIES UNDER THE CONDITIONS OF MARTIAL STATE.....	114
Nechyporenko Valentyna, Shumkova Olena, Shumkova Viktoriia INNOVATIVE MARKETING MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS OF SOCIALLY RESPONSIBLE ENTERPRISE PRODUCTS.....	120
Raiko Diana, Paimash Hanna, Krolivets Igor THE EFFECTIVENESS OF USING INTERACTIVE COMMUNICATION TOOLS AND CRM SYSTEMS IN THE DIGITAL MARKETING ENVIRONMENT.....	126

ENTREPRENEURSHIP AND TRADE

Kobelia-Zvir Mariana, Vovchak Olha USAID AND UKAID GRANTS FOR INCREASING THE LEVEL OF TRANSPARENCY, EFFICIENCY AND MANAGEMENT IN THE MANAGEMENT OF STATE ENTERPRISES OF UKRAINE.....	133
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------

INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Velychko Kateryna INVESTMENT UNCERTAINTY: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR UKRAINE.....	140
Kalchenko Tymur ECONOMIC AND INFRASTRUCTURE TRANSFORMATIONS IN THE MIDDLE EAST. THE YEMEN FACTOR.....	147

REVIEWS

Yanovska Viktoriia, Shuliarenko Svitlana, Dudnyk Yurii REVIEW ON THE MANUSCRIPT OF THE EDUCATIONAL PUBLICATION IN THE FORM OF A REFERENCE BOOK [Yevsieieva O.O. Types of Charts of Accounts: a reference book. Kharkiv: Ukrainian State University of Railway Transport, 2024].....	151
Sanzharova N.P., Chuikova T.V. REVIEW ON THE MANUSCRIPT OF THE EDUCATIONAL PUBLICATION IN THE FORM OF A REFERENCE BOOK [Yevsieieva O.O. Types of Charts of Accounts: a reference book. Kharkiv: Ukrainian State University of Railway Transport, 2024].....	153

Електронне наукове фахове видання

СХІДНА ЄВРОПА: ЕКОНОМІКА, БІЗНЕС ТА УПРАВЛІННЯ

Випуск 1 (42) 2024

Коректура • *Л.М. Петрушевський*

Комп'ютерна верстка • *В.О. Удовиченко*

Засновник видання:

Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

Адреса редакції: 49600, м. Дніпро, вул. Чернишевського, 24-а

Телефон: +38 (050) 050 2012

Веб-сайт журналу: www.easterneurope-ebm.in.ua

E-mail редакції: ebitda@helvetica.ua