

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАУКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

СХІДНА ЄВРОПА: ЕКОНОМІКА, БІЗНЕС ТА УПРАВЛІННЯ

Електронне наукове фахове видання

Випуск 3 (44) 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, Навчально-науковий інститут «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури» Українського державного університету науки і технологій.

Заступник головного редактора:

Спіріданова Кіра Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту та підприємництва, Навчально-науковий інститут «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури» Українського державного університету науки і технологій.

Члени редакційної колегії:

Божанова Вікторія Юріївна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, менеджменту та підприємництва, Навчально-науковий інститут «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури» Українського державного університету науки і технологій.

Верхоглядова Наталя Ігорівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри девелопменту нерухомості, фінансів, обліку та маркетингу, Навчально-науковий інститут «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури» Українського державного університету науки і технологій.

Кононова Ірина Володимирівна, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри девелопменту нерухомості, фінансів, обліку та маркетингу, Навчально-науковий інститут «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури» Українського державного університету науки і технологій; директор ТОВ «ВГВ Естейт».

Попова Вікторія Вікторівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, менеджменту та підприємництва, Навчально-науковий інститут «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури» Українського державного університету науки і технологій.

Черчата Анжела Олексіївна, кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки, менеджменту та підприємництва, Навчально-науковий інститут «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури» Українського державного університету науки і технологій.

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.

Реєстрація суб'єкта у сфері онлайн-медіа:

Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 2013 від 13.06.2024 року

Ідентифікатор онлайн-медіа: R40-04800

Затверджено до поширення через мережу Internet відповідно до рішення вченої ради Українського державного університету науки і технологій (протокол від 30.10.2024 року № 3)

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 330.3:336.63:005.33

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.44-1>

МОНІТОРИНГ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ ІНЖИНІРИНГОВОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

MONITORING OF INVESTMENT RISKS FOR ENTERPRISES THE ENGINEERING SECTOR IN THE CONTEXT OF THE INTELLECTUALISATION OF ECONOMIC SYSTEMS

Вовк П.П.

аспірант,

Національний авіаційний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4901-6137>

Vovk Pavlo

National Aviation University

Впровадження інтелектуальних технологій, інновацій проковує появу стохастичних ефектів та ризиків. Інвестиційні виклики та витрати на їх моніторинг визначають стави прибутковості й ризику інжинірингових підприємств. Розробка програм з моніторингу ризиків інтелектуалізації на підприємствах інжинірингової сфери потребує деталізації та адаптації до безпекових викликів. Класичні економічні механізми моніторингу викликів у інвестиційній діяльності базуються на методичному інструментарії аналізу й прогнозування змін у середовищі, методах оцінки потенційних загроз, обґрунтуванні безпекових стратегій. В дослідженні формалізовано основні групи інвестиційних викликів: технологічні, фінансові, управлінсько-організаційні, регуляторно-юридичні, ринкові. В статті розкрито складові процесів моніторингу інвестиційних викликів при інтелектуалізації підприємства, а саме: аналіз тенденцій ринку та технологічних інновацій, аудит інформаційної безпеки та адаптивності персоналу до змін, аудит конкурентоспроможності та характеру ринкових впливів.

Ключові слова: інвестиційні виклики, інтелектуалізація, інжинірингова сфера економіки, інжинірингові підприємства, економічні системи, інвестиційні стратегії.

The introduction of intellectual technologies and innovations results with stochastic effects and risks. Investment challenges and the costs of their monitoring determine the profitability and risk of engineering enterprises. The development of programmes for monitoring the risks of intellectualisation at engineering enterprises requires detailing and adaptation to security challenges. Classical economic mechanisms for monitoring challenges in investment activities are based on methodological tools for analysing and forecasting changes in the environment, methods for assessing potential threats, and substantiating security strategies. The study formalises the main groups of investment challenges: technological, financial, managerial and organisational, regulatory and legal, and market. Technological problems reveal project design promises in the intellectualisation of engineering enterprises, and financial problems reveal resource promises. At the same time, managerial, organisational, regulatory, legal, and market challenges are shaped by the external environment of the engineering enterprise and affect future vectors and results of intellectualisation. This made it possible to generalise measures to overcome them and minimise the negative impact on the results of the intellectualisation of the economy. The article reveals the components of the processes of monitoring investment challenges in the intellectualisation of an enterprise, namely: analysis of market trends and technological innovations, audit of information security and adaptability of personnel to changes, audit of competitiveness and nature of market influences. The research of the methodological basis for monitoring investment risks allows substantiating a comprehensive system for monitoring investment risks for engineering enterprises in the context of intellectualisation. The effectiveness of monitoring investment challenges for engineering enterprises in the context of intellectualisation of economic systems makes it possible to identify challenges and changes in

a timely manner, to adapt quickly to overcome them, and to ensure the growth of competitiveness and stability of enterprise development.

Keywords: investment risks, intellectualisation, engineering sector of the economy, engineering enterprises, economic systems, investment strategies.

Постановка проблеми. Глобальність ринків, розширення сфер економічної діяльності у цифровий простір, інтенсивність змін потреб до видів та якості продукції, робіт або послуг є першочерговими факторами, що сьогодні впливають на діяльність підприємства та реалізацію цілей нарощування прибутковості. При цьому, залишається необхідність здійснення заходів з моніторингу, визначення та подолання усіх інвестиційних викликів, що виникають у середовищах діяльності підприємства незалежно від форм власності або структури. Зазначені фактори призводять до потреби виявлення, моніторингу та систематизації потенційних викликів у інвестиційної діяльності підприємств, що дає можливість розробляти ефективні стратегії подолання на основі кількісного та якісного аналізу ризиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Результати наукових досліджень щодо вивчення викликів, які виникають при впровадженні інвестицій, а також результати вивчення даних викликів з метою досягнення високого рівня ефективності управлінських рішень щодо їх подолання викладено в працях Арєф'євої О. [1], Безглої Ю. [2], Брич Л. [3], Вовк О. [4], Гречко А. [5], Маргасової В.Г. та Попело О. [6], Попової Ю. [7], Трофименко О. [8], Чобіток В. [9], Шейко Я.В. [10]. Так, результати моделювання управління потенційними фінансовими викликами при здійсненні підприємницької діяльності викладено в працях Безуглої Ю. та ін. [2]. Також результати систематизації теоретичних засад з метою впорядкування викликів інвестування в інноваційні проекти в своїх працях висвітлювали Другов О.О., П'ятночка Б.В. та ін. [11]. Дослідження щодо впливу наявності військових дій на території держави або на території суміжних держав також є викликом для діяльності підприємств різного форми власності, про що викладено в працях Макалюк І.В. та Лайкова А.О. [12]. Дослідження впливу інвестиційних викликів на результативність інтелектуалізації підприємств інжинірингової сфери залишається недостатньо розкритою.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження особливостей моніторингу при здійсненні інвестиційної діяльності підприємствами інжинірингової сфери в умовах інтелектуалізації економічних систем.

Виклад основного матеріалу дослідження. Питання здійснення моніторингу інвестиційних викликів для підприємств інжинірингової сфери в умовах інтелектуалізації економічних систем є одним з тих факторів, що впливають на ефективність реалізації проєктів з інтелектуалізації

та загальні показники ефективності підприємства. В класичних підходах моніторинг викликів складається з заходів оцінки потенційних загроз з подальшою розробкою та впровадженням комплексних стратегій для максимального зменшення негативного впливу цих викликів. На сьогодні виділено декілька основних інвестиційних викликів, що можуть мати вплив на підприємства інжинірингової сфери: технологічні виклики, фінансові виклики, управлінсько-організаційні виклики, регуляторно-юридичні виклики, виклики ринку.

При оцінці потенційних технологічних викликів приділяється увага основним факторам, які характеризують вид даних викликів, а саме: високий рівень вимог до інновацій, втрата актуальності (старіння) технологій, кібернетичні виклики. Підвищений попит до інновацій зумовлений постійним удосконаленням існуючих та появи нових технологій, що в свою чергу спонукає підприємства сфери інжинірингових послуг до швидкої адаптації на вказані зміни, а з іншого боку це призводить до потреби у пошуку та впровадження значних інвестицій в підприємства. Втрата актуальності технології та обладнання, виробленого на його основі, є результатом швидкого технологічного прогресу, що є вагомим викликом для діяльності підприємства, адже викликає необхідність до реновації або оновлення виробничого обладнання та технологій, які використовуються у виробництві. В свою чергу збільшення рівня інтеграції цифрових технологій у виробництво також призводить до збільшення кібернетичних загроз, які можуть призвести до втрати інтелектуальної власності та включають в себе кібернетичні атаки на бази даних, інформаційні платформи та системи, що використовуються у виробництві.

Визначення можливих фінансових викликів, які також є одними з основних інвестиційних ризиків, базується на виявленні рівня волатильності ринків, відсутності достатнього рівня фінансування та можливі кредитні ризики. Зміна рівня вартості валют, коливання ставок відсотків і інші макроекономічні чинники мають негативний вплив на показники результативності діяльності підприємства. Крім того, негативний вплив на інвестиційну діяльність підприємства має як обмежений чи недостатній обсяг власних коштів підприємства, так і необхідного рівня його фінансування для інвестування нових проєктів або реновацію існуючих безпосередньо підприємства на ринку послуг. Основою потенційних кредитних ризиків є низький рівень платоспроможності клієнтів або партнерів, що в свою

чергу негативно впливає на рівень платоспроможності самого підприємства.

Основні складові управлінсько-організаційних викликів інвестування для підприємств інжинірингової сфери в умовах інтелектуалізації економічних систем є потенція нестача працівників необхідної кваліфікації та рівня, а також можливі проблеми, які можуть виникнути при реалізації проектів. Враховуючи специфіку діяльності інжинірингових підприємств та рівномірно високий рівень попит у висококваліфікованих працівниках сфери інжинірингу та сфери інформаційно-технологічних послуг потреба у нестачі працівників відповідної кваліфікації завжди є важковирішуваною.

Не менш впливовими є регуляторно-юридичні виклики, що зумовлені потребою забезпечення вимог галузевих стандартів та змін у діючому законодавстві. Вимоги національних стандартів, які визначають рівень якості продукції, робіт та послуг, а також вимоги міжнародних стандартів є основою збільшення витрат виробництва, лєвова частка яких складається з витрат на аудит дотримання стандартів та отримання необхідної сертифікації на виробництво. З іншого боку зміни у діючому законодавстві також є фактором збільшення витрат на витрат на виробництво, особливо це може стосуватися законодавства охорони праці, захисту інтелектуальної власності та екологічних стандартів.

Ринкові виклики є не менш важливими серед інвестиційних викликів для підприємств інжинірингової сфери в умовах інтелектуалізації економічних систем, адже забезпечення конкурентності та зміни попиту на ринку сфери діяльності є впливовими факторами збільшення потреб у фінансовому забезпеченні діяльності підприємства. Потенційна поява конкуруючих підприємств у сфері інжинірингових послуг або ж новітніх технологій у даній сфері є безпосередньою загрозою вже зайнятих позицій підприємства на ринку. Коливання структури попиту на ринку послуг можуть бути підставою для втрати певно частки цього ринку, особливо при виникненні умов не швидкого адаптування підприємства до нових умов, що виникли.

Узагальнення інвестиційних викликів в умовах інтелектуалізації економічних систем для підприємств інжинірингової сфери наведено в табл. 1.

Здійснення заходів з моніторингу передбачає постійний аналіз тенденцій ринку та технологічних інновацій, що впроваджуються в зазначеній сфері діяльності. Під час прийняття рішення про впровадження новітніх технологій повинні враховуватись результати оцінки поточної фінансової стійкості підприємства та висновки щодо обсягів потенційних втрат при впровадженні обраної технології [9]. Здійснення аналізу тенденцій ринку та технологічних інновацій має важливу роль для підприємств інжинірингової

Таблиця 1

Сутність інвестиційних викликів для підприємств інжинірингової сфери в умовах інтелектуалізації економічних систем

Інвестиційний виклик	Сутність	Заходи подолання
1	2	3
Технологічні виклики	<ul style="list-style-type: none"> – зміни тенденцій перспективних напрямків розвитку технологій; – потенційні можливості втрати наявних даних. 	<ul style="list-style-type: none"> – виявлення перспективних напрямів розвитку; – оптимізація інвестиційних рішень; – мінімізація ризиків, пов'язаних з застарілими технологіями; – забезпечення високого рівня захисту інтелектуальної власності; – забезпечення високого рівня захисту конфіденційних даних.
Фінансові виклики	<ul style="list-style-type: none"> – зміни валютних курсів, відсоткових ставок, тощо; – відсутність необхідного рівня фінансування; – низька інноваційна активність та збитковість інновацій. 	<ul style="list-style-type: none"> – впровадження джерел фінансування, в тому числі гранти; – аудит та управління викликами фінансовими викликами, в тому числі використання інструментів для хеджування; – моніторинг інноваційної активності (впровадження інновацій); – моніторинг ефективності впровадження інноваційних технологій.
Управлінсько-організаційні виклики	<ul style="list-style-type: none"> – низький рівень ефективності адаптації працівників до впровадження нових інноваційних технологій. 	<ul style="list-style-type: none"> – моніторинг кількості працівників необхідної кваліфікації та рівня вказаної кваліфікації; – розробка та реалізація комплексу заходів з підвищення кваліфікації працівників щодо роботи з новітніми технологіями.

Закінчення таблиці 1

Регуляторно-юридичні виклики	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечення вимог галузевих стандартів; – зміни у діючому законодавстві. 	<ul style="list-style-type: none"> – впровадження стандартизації згідно вимог національних та міжнародних стандартів (ISO, тощо); – впровадження сертифікації; – впровадження аудиту дотримання стандартизації та сертифікації; – моніторинг змін у законодавстві; – впровадження механізму швидкого реагування на визначенні зміни.
Ринкові виклики	<ul style="list-style-type: none"> – зміни попиту на ринку; – поява нових гравців (конкурентів); – зміни у вимогах до інноваційності та якості продукції. 	<ul style="list-style-type: none"> – оцінку позиції підприємства на ринку; – визначення потенційних загроз рентабельності впровадження інвестицій.

Джерело: узагальнено автором

сфери, тому даний аналіз дає змогу вчасно та актуально прийняти ефективні рішення з метою адаптації до виявлених змін та забезпечити високий рівень конкурентоспроможності. Також даний вид аналізу є основою для виявлення потенційно перспективних напрямків розвитку та оптимізації рішень щодо інвестицій з подальшою мінімізацією ризиків, які пов'язані з застарілими технологіями. Актуальна інформація про тенденції ринку також збільшує рівень інвестиційної привабливості підприємства, що є позитивним показником для інвесторів, які зацікавлені в реалізації проектів з високим потенціалом зростання.

Отже, аналіз тенденцій ринку та технологічних інновацій є ключовим фактором у стратегічному плануванні діяльності підприємства та ефективного пошуку і впровадження інвестицій на підприємстві.

Також є важливим питання здійснення аудиту в частині інформаційної безпеки з метою недопущення кібернетичних атак і втрати існуючих даних [13]. Для підприємств інжинірингової сфери аудит в частині інформаційної безпеки є вкрай важливим з точки зору забезпечення високого рівня захисту інтелектуальної власності та конфіденційних даних, з якими працює підприємство, адже втрата інформації негативно вплине на інвестиційну привабливість підприємства. Інвестиційна привабливість з точки зору інвесторів може бути реалізована через високий рівень інформаційної безпеки, який є показником надійності та конкурентоспроможності підприємства, що в свою чергу знижує рівень ризику потенційної втрати даних та збільшує інвестиційну привабливість підприємства. Здійснення аудиту в частині інформаційної безпеки на постійній основі дає можливість вчасно виявляти вразливі сторони діяльності підприємства, недопущення втрати даних, а також дає можливість забезпечувати високий та відповідний міжнародним нормам і стандартам рівень інформаційної безпеки, що

також є головним фактором ефективного впровадження інвестицій.

Одним з ключових питань при здійсненні моніторингу інвестиційних викликів в умовах інтелектуалізації є аудит адаптації працівників до впровадження нових інноваційних технологій та роботи з ними, що також є основою для ефективного впровадження інновацій на підприємстві [2]. Впровадження на постійній основі аудиту рівня адаптації працівників одночасно з впровадженням на підприємстві нових інноваційних технологій є важливим у забезпеченні ефективності реалізації інвестицій. Цей процес дозволяє отримати інформацію про проблематику та відповідні перепони у адаптації працівників, дані про про рівень кваліфікації працівників та внести, у разі необхідності, актуальних змін у процес підвищення кваліфікації та навчання персоналу. Швидка адаптація працівників до введених в процеси виробництва нових технологій та інновацій безпосередньо впливає на ефективність зазначених інновацій, збільшення рівня продуктивності та зменшує кількість потенційних помилок, допущених працівниками. Таким чином аудит адаптації працівників до впровадження нових інноваційних технологій належать до основних складових ефективного управління заходами з подолання інвестиційних викликів для підприємства.

І ще одним з основних показників моніторингу інвестиційних викликів є здійснення аналізу конкурентоспроможності, що дає можливість провести оцінку позиції підприємства на ринку сфери діяльності з метою визначення потенційних загроз рентабельності впровадження інвестицій [2]. Реалізація заходів з аналізу конкурентоспроможності є важливим та водночас багаторівневним процесом, який дає можливість виявити сильні (конкурентні) сторони підприємства та слабкі (не конкурентні) сторони, а також визначити рівень можливостей здійснення підприємницької діяльності та рівень загроз як зовнішнього, так і внутрішнього



Рис. 1. Складові системи моніторингу інвестиційних викликів для підприємств інжинірингової сфери в умовах інтелектуалізації

Джерело: узагальнено автором

середовища. Процес визначення рівня конкурентоспроможності є основою високого рівня ефективності стратегічного планування та подальшого успішної діяльності підприємств. Визначення рівня конкурентоспроможності здійснюється за результатами аналізу діяльності підприємств, який здійснюється з урахуванням наступних чинників: характеристики продукції; цінової політики; рівень інновацій; якості інновацій; виробничих процесів; маркетингових стратегій; фактори взаємодії з клієнтами; фактори взаємодії з конкурентами; загроз зовнішнього середовища в розрізі впливу на позиції підприємства на ринку (рис. 1).

Процес моніторингу інвестиційних викликів для підприємств інжинірингової сфери в умовах інтелектуалізації економічних систем є багатоетапним та складається з відповідних ключових етапів. Умови інтелектуалізації економічних систем збільшує кількість вимог до процесу моніторингу, зокрема необхідність врахування великих обсягів даних, впровадження інноваційних технологій для виявлення, аналізу і прогнозування подолання потенційних викликів. Високий рівень ефективності моніторингу інвестиційних викликів для підприємств інжинірингової сфери в умовах інтелектуалізації економічних систем дає можливість своєчасного виявлення викликів та змін, швидко адаптацію для їх подолання, забезпечує зростання

конкурентоспроможності та стабільність розвитку підприємства.

Висновки. Проведене дослідження та узагальнення наукових підходів до зволили формалізувати такі групи інвестиційних викликів: технологічні, фінансові, управлінсько-організаційні, регуляторно-юридичні, ринкові. Технологічні виклики розкривають проєктні обмеження при інтелектуалізації інжинірингових підприємств, а фінансові – ресурсні. При цьому управлінсько-організаційні, регуляторно-юридичні й ринкові виклики формуються зовнішнім середовищем інжинірингового підприємства та впливають на майбутні вектори й результати інтелектуалізації. Обґрунтування системи моніторингу інвестиційних викликів при інтелектуалізації підприємств інжинірингової сфери базується на комплексності процесів аналізу тенденцій ринку та технологічних інновацій, аудиту інформаційної безпеки та адаптивності персоналу до змін, визначення рівня конкурентоспроможності та характеру ринкових впливів. Ефективність моніторингу дає можливість своєчасного виявлення ризиків та змін, швидко адаптацію для їх подолання, забезпечує зростання конкурентоспроможності та стабільність розвитку підприємства. Подальші дослідження дозволять формалізувати інструментарій аналізу впливу інвестиційних викликів на результативність інтелектуалізації підприємств інжинірингової сфери.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ареф'єва О.В., Ковальчук А.М., Панчощна Т.М. Передумови формування стратегії антикризового управління на підприємствах транспортної галузі України. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/884> (дата звернення: 05.09.2024).
2. Безугла Ю., Овчаренко М. Стратегічно-цільові напрями управління ризиками на підприємстві. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. № 19(38). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-09](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-09) (дата звернення: 05.09.2024).
3. Брич Л. Людський капітал і його значення в контексті забезпечення національної безпеки: ризики інвестування в умовах воєнного стану. *Український економічний часопис*. 2024. № 5. С. 19–22.
4. Vovk O., Kaya A. Security of economic systems in terms of sustainable development of the global information space. *Management and Administration in the Coordinates of Sustainable Development / Edited by T.D. Kosova, S.F. Smerichevsky*. Riga: Baltija Publishing, 2021. 716 p.
5. Korohodova O.O., Hrechko A.V., Chernenko N.O., Hlushchenko Ya.I., Petrenko K.V. Features of international project management under crisis conditions. *Scientific Perspectives*. 2024. № 8(50). P. 308–320.
6. Marhasova V., Rudenko O., Popelo O., Kosach I., Sakun O., Klymenko T. (2024) Mechanisms of State Management of the Development of Digital Technologies in the National Security System. *Revista de la Universidad del Zulia*. Vol. 15. No. 42. P. 389–406.
7. Попова Л.В. Інвестиційна діяльність страхових компаній на ринку страхових послуг України: оцінка та напрями розвитку в сучасних умовах. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2024. Випуск 1. С. 75–81
8. Ilyash O., Lupak R., Kravchenko M., Trofymenko O., Duliaba N., & Dzhadan I. A forecasting model for assessing the influence of the components of technological growth on economic security. *Business: Theory and Practice*. 2022. No. 23(1). P. 175–186. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2022.15298> (дата звернення: 05.09.2024).
9. Чобіток В., Черняєва А., Альошин Д. Підвищення фінансової стійкості бізнес-структур в умовах турбулентної дифузії. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. No. 16(32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-09](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-09) (дата звернення: 05.09.2024).
10. Шейко Я.В. Ризики інвестування. Матеріали 36-ої студентської науково-теоретичної конференції «Участь молоді у розбудові агропромислового комплексу країни», 20–22 березня 2024 року, м. Миколаїв. С. 210. URL: <https://zbirnyk-tez-22-03-24-off.pdf> (дата звернення: 05.09.2024).
11. Другов О.О., П'ятночка Б.В., Паска Р.П., Максимів І.Д., Ткачик В.З. Теоретичні засади класифікації ризиків інвестування в інноваційні проекти. *Академічні візії*. 2024. № 27. С. 1–9. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/855> (дата звернення: 05.09.2024).
12. Макалюк І.В., Лайкова А.О. Фінансові ризики вітчизняних підприємств в умовах війни. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 25 квіт. 2024 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2024. С. 83–84.
13. Заріцький О., Гальчинський Л. Оцінка ризику кіберзагроз для об'єктів державного сектору України з метою подальшого планування інвестицій в інформаційну безпеку. *Universum*. 2024. № 9. С. 349–355.

REFERENCES:

1. Aref'jeva O. V., Kovalchuk A. M., Panchoshna T. M. (2022) Peredumovy formuvannja strateghiji antykrizovogho upravlinnja na pidpryjemstvakh transportnoji ghaluzi Ukrainy. [Prerequisites for the formation of an anti-crisis management strategy at the enterprises of the transport industry of Ukraine]. *Efektivna ekonomika*. no. 12. Available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/884> (accessed September 5, 2024).
2. Bezughla Ju., Ovcharenko M. (2024) Strateghichno-ciljovi naprjamy upravlinnja ryzykamy na pidpryjemstvi [Strategic and target areas of risk management at the enterprise]. *Adaptyvne upravlinnja: teorija i praktyka. Serija Ekonomika*, no. 19(38). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-09](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-09) (accessed September 5, 2024).
3. Brych L. (2024) Ljuds'kyj kapital i joho zachennja v konteksti zabezpechennja nacionalnoji bezpeky: ryzky investuvannja v umovakh vojennoho stanu. [Human capital and its importance in the context of national security: risks of investing under martial law]. *Ukrains'kyj ekonomichnyj chasopys*, no. 5, pp. 19–22.
4. Vovk O., Kaya A. (2021) Security of economic systems in terms of sustainable development of the global information space. *Management and Administration in the Coordinates of Sustainable Development / Edited by T. D. Kosova, S. F. Smerichevsky* Riga: Baltija Publishing, 716 p.
5. Korohodova O. O., Hrechko A. V., Chernenko N. O., Hlushchenko Ya. I., Petrenko K. V. (2024) Features of international project management under crisis conditions. *Scientific Perspectives*, no. 8(50), pp. 308–320.
6. Marhasova V., Rudenko O., Popelo O., Kosach I., Sakun O., Klymenko T. (2024) Mechanisms of State Management of the Development of Digital Technologies in the National Security System. *Revista de la Universidad del Zulia*, vol. 15, no. 42, pp. 389–406.
7. Popova L. V. (2024) Investycijna dijalnistj strakhovykh kompanij na rynku strakhovykh poslugh Ukrainy: ocinka ta naprjamy rozvytku v suchasnykh umovakh [Investment activity of insurance companies in the insurance services market of Ukraine: assessment and directions of development in modern conditions]. *Problemy systemnoho pidkholdu v ekonomici*, vol. 1, pp. 75–81

8. Ilyash O., Lupak R., Kravchenko M., Trofymenko O., Duliaba N., & Dzhadan I. (2022) A forecasting model for assessing the influence of the components of technological growth on economic security. *Business: Theory and Practice*, no. 23(1), pp. 175–186. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2022.15298> (accessed September 5, 2024).
9. Chobitok V., Chernjajeva A., Aljoshyn D. (2023) Pidvyshhennja finansovoi stijkosti biznes-struktur v umovakh turbulentnojidyfuziji [Increasing the financial stability of business structures in conditions of turbulent diffusion]. *Adaptyvne upravlinnja: teorija i praktyka. Serija Ekonomika*, no. 16(32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-09](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-09) (accessed September 5, 2024).
10. Shejko Ja. V. (March 20–22, 2024) Ryzyky investuvannja [Risks of investing]. Materialy 36-oji studentskoi naukovo-teoretychnoi konferenciji "Uchastj molodi u rozbudovi aghropromyslovogho kompleksu krajiny". Mykolajiv. P. 210. Available at: <https://zbirnyk-tez-22-03-24-off.pdf> (accessed September 5, 2024).
11. Drughov O. O., P'jatnochka B. V., Paska R. P., Maksymiv I. D., Tkachyk V. Z. (2024) Teoretychni zasady klasyfikaciji ryzykiv investuvannja v innovacijni proekty [Theoretical principles of classification of risks of investing in innovative projects]. *Akademichni viziji*, no. 27, pp. 1–9. Available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/855> (accessed September 5, 2024).
12. Makaljuk I. V., Lajkova A. O. (April 25, 2024) Finansovi ryzyky vitchyznjanykh pidpryjemstv v umovakh vijny [Financial risks of domestic enterprises in wartime]. *Biznes, innovaciji, menedzhment: problemy ta perspektyvy: zb. tez dop. V Mizhnar. nauk.-prakt. konf. Kyiv: KPI im. Ighorja Sikorsjkogho, Vyd-vo "Politekhnik", pp. 83–84.*
13. Zaričkyj O., Ghaljchynskyj L. (2024) Ocinka ryzyku kiberzagroz dlja ob'ektiv derzhavnogho sektoru Ukrajinny z metoju podaljšogho planuvannja investycij v informacijnu bezpeku [Assessment of the risk of cyber threats to public sector facilities in Ukraine for the purpose of further planning of investments in information security]. *Universum*, no. 9, pp. 349–355.

ФОРМАЛІЗАЦІЯ СКЛАДОВИХ МЕХАНІЗМУ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТУ

FORMALISATION THE COMPONENTS OF THE INVESTMENT SUPPORT MECHANISM FOR THE RECOVERY OF TRANSPORT ENTERPRISES

Косенков Д.С.

аспірант,

Національний авіаційний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0947-0573>

Kosenkov Denys

National Aviation University

Адаптивність інвестиційних процесів до вимог і потреб відбудови транспортного комплексу України потребує формалізації та застосування структурного, інтегрованого підходів. Структуризація складових елементів організаційно-економічного механізму інвестування дозволяє обґрунтувати векторності вкладення коштів та виявити домінуючі потреби відбудови транспортної інфраструктури. В умовах війни та повоєнного відновлення основними джерелами інвестицій будуть прямі іноземні інвестиції, цільове кредитування економічних об'єктів, державно-приватне партнерство та концесії. Інтегрований підхід до формування механізму інвестиційного забезпечення відбудови транспортної інфраструктури включає заходи з обґрунтування інвестиційної привабливості та створення нових ринків. Інтегрованість управлінського, правового, методичного і ресурсного забезпечення у механізмі дозволяє комплексно вирішити завдання результативності інвестицій.

Ключові слова: транспортні підприємства, економічні системи, економічне відновлення, відбудова, інвестиції, активізація, інвестування, організаційно-економічний механізм, інвестиційні ресурси, цифровізація, інтелектуалізація, інвестиційна стратегія.

The adaptability of investment processes to the requirements and needs of recovery of Ukraine's transport sector requires formalisation and application of a structural and integrated approach. Structuring the constituent elements of the organisational and economic mechanism of investment allows us to substantiate the vectors of investment and identify the dominant needs for the recovery of transport infrastructure. In the context of the war and post-war recovery, the main sources of investment will be foreign direct investment, targeted lending to economic entities, public-private partnerships and concessions. These forms of investment will play a crucial role in financing large-scale projects to recover and modernise the national transport infrastructure. An integrated approach to the formation of an investment support mechanism for the restoration of transport infrastructure includes measures to substantiate investment attractiveness and create new markets. The integration of managerial, legal, methodological and resource support in the mechanism allows for a comprehensive solution to the problem of investment efficiency. The constituent elements of the investment support mechanism include investment objects, financing entities, management levers, and project implementation principles. Effective integration of these components allows not only to ensure proper financing and project management, but also to adapt investment strategies to modern market requirements and ensure sustainable development of transport enterprises. The author reveals a set of principles, factors and regularities in substantiating the system of elements of the mechanism for investing in the recovery of transport infrastructure. Formalisation of the prerequisites and constituent elements allows for the development of effective long-term financing strategies not only for the reconstruction of Ukraine's transport sector, but also for the integration of resources, innovations and technologies to ensure competitiveness and profitability.

Keywords: transport enterprises, economic systems, economic recovery, reconstruction, investment, activation, investment, organisational and economic mechanism, investment resources, digitalisation, intellectualisation, investment strategy.

Постановка проблеми. Відновлення підприємств транспорту в сучасних умовах економічної невизначеності та стрімкого технологічного розвитку є надзвичайно складним завданням. Однією з головних перешкод на цьому шляху є відсутність ефективного механізму інвестиційного забезпечення, який би дозволив залучити необхідні фінансові ресурси для модернізації та оновлення інфраструктури, що особливо актуально в контексті постійного зростання вимог до якості транспортних послуг та необхідності інтеграції новітніх технологій. Складність проблеми посилюється через множинність джерел фінансування, кожне з яких має свої специфічні умови та обмеження. Важливим аспектом також є необхідність врахування регіональних особливостей та специфіки кожного окремого підприємства транспорту. Стандартизовані підходи до інвестування часто не враховують унікальних умов та потреб окремих регіонів або підприємств, що може призводити до неадекватного фінансування та невідповідності проектів реальним потребам. Таким чином, в контексті формалізації складових механізму інвестиційного забезпечення мають розроблятися гнучкі та адаптивні рішення, що дозволяють ефективно використовувати ресурси у будь-яких умовах, що і актуалізує означену проблематику дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інвестиційного забезпечення підприємств знаходить своє відображення в працях таких науковців як Бахун Ю.В. [1], Васильців Т.Г. [2], Корбутяк А.Г. [4], Крейдич І.М. [5], Охріменко О.О. [6], Поліщук Н.В. [7], Феєр О.В. [8], Тимощук О.М., Кучерук Г.Ю., Вовк О.М. [9] та ін. Проте, з огляду на швидкий розвиток технологій, динамічні зміни в економічних умовах та регуляторних вимогах, а також вплив повномасштабного вторгнення, виникає необхідність подальшого дослідження особливостей інвестиційного забезпечення підприємств, зокрема в контексті формалізації механізму інвестиційного забезпечення.

Постановка завдання. Метою статті є формалізація складових механізму інвестиційного забезпечення відновлення підприємств транспорту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування механізму інвестиційного забезпечення для відновлення підприємств транспорту є ключовим завданням для досягнення стабільного розвитку галузі, що передбачає визначення та структурування основних компонентів, які забезпечують ефективне залучення та використання інвестиційних ресурсів. Критично важливо, щоб ці елементи були гармонійно інтегровані з метою створення сприятливого інвестиційного клімату, що дозволить залучити необхідні фінансові ресурси для відновлення та модернізації.

Забезпечення ефективного механізму інвестиційного забезпечення для відновлення підприємств транспорту вимагає комплексного підходу й врахування широкого спектру факторів, які необхідно ретельно аналізувати та інтегрувати в загальну стратегію розвитку транспортної галузі для створення сприятливих умов для залучення інвестицій.

Інвестування в транспортну галузь визначається впливом численних факторів, таких як територіальні переваги та ресурсний потенціал, рівень міжрегіональних та внутрішньорегіональних транспортно-економічних зв'язків, соціально-економічні характеристики інвестиційної привабливості регіональної економіки та транспортної системи, бюджетно-фінансова самодостатність, створення сприятливого інвестиційного клімату, а також достовірність інформації про підприємницькі можливості та ризики [10]. Окрім цих факторів, важливу роль відіграють політична стабільність і прозорість регуляторного середовища, що створюють додаткові гарантії для інвесторів. Інноваційні підходи до розвитку транспортної інфраструктури, впровадження сучасних технологій і методів управління також є ключовими для залучення інвестицій. Ефективне інвестування в транспортну галузь сприятиме не лише покращенню транспортних послуг, але й загальному економічному зростанню, підвищенню конкурентоспроможності регіонів та їх інтеграції у світову економіку, що особливо актуалізується в умовах повномасштабного вторгнення, яке завдало значної шкоди (сума прямих збитків на початок 2024 року перевищила \$ 157 млрд) (рис. 1). Зруйновані дороги, мости, залізничні лінії та інші об'єкти критично потребують відновлення для забезпечення нормального функціонування економіки. В таких умовах ефективне залучення та управління інвестиціями стає ключовим фактором для відбудови та модернізації транспортної галузі. Чітко визначені об'єкти інвестування, залучення відповідних суб'єктів, застосування ефективних важелів управління та принципів реалізації проектів дозволяють не лише оптимізувати використання ресурсів, але й забезпечити стійкість та ефективність процесу відновлення.

Зважаючи на масштаби руйнування протягом найближчих років транспортний сектор України потребуватиме значних фінансових вливань, інституційних реформ, визначення пріоритетних напрямків та координації зусиль між урядом України та міжнародними партнерами (двосторонніми партнерами, багатосторонніми фінансовими установами та приватними інвесторами). З огляду на складну ситуацію в українській економіці, прямі іноземні інвестиції, включаючи цільове кредитування, державно-приватне партнерство та концесії, відіграватимуть вирішальну роль у фінансуванні

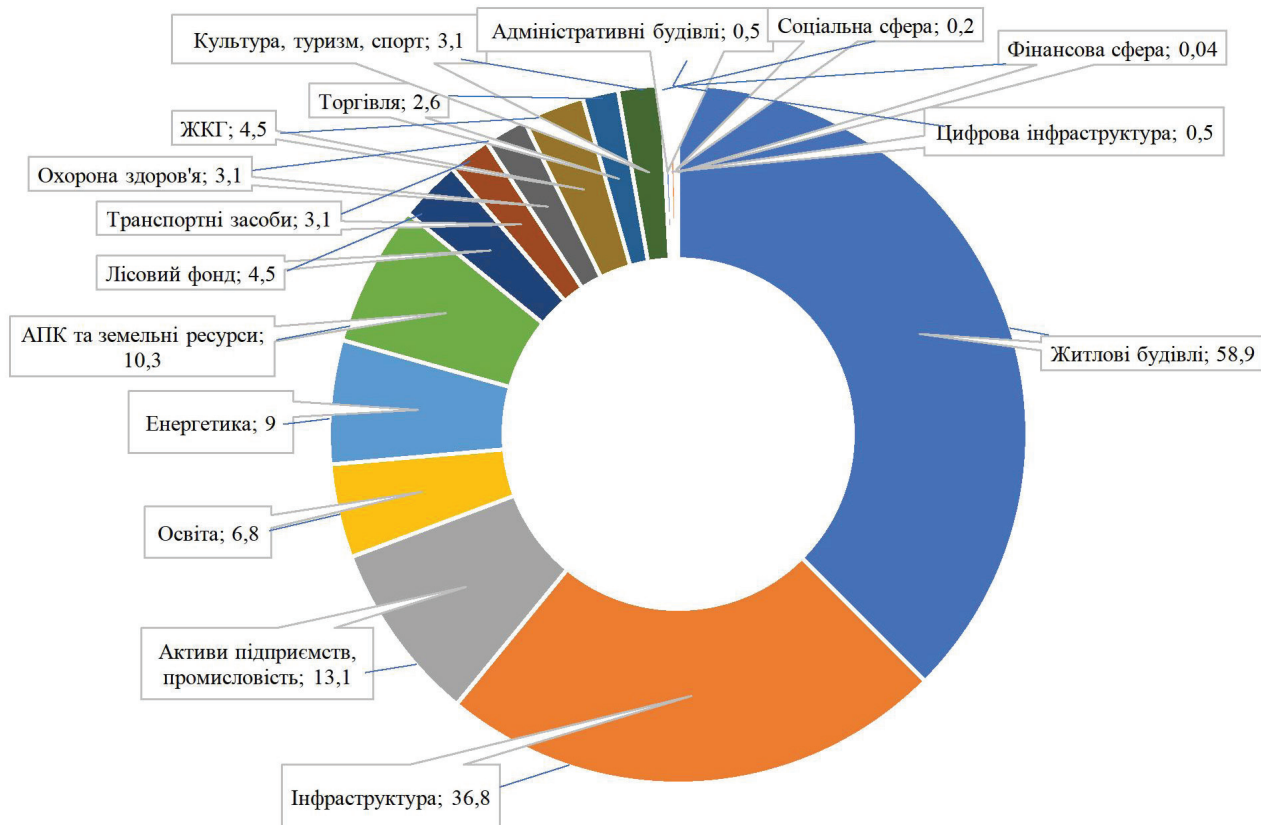


Рис. 1. Загальна оцінка збитків інфраструктури за галузями (станом на початок 2024 року), \$ млрд

Джерело: розроблено автором за даними [3]

масштабних проєктів з відновлення та модернізації транспортної інфраструктури [11].

Виходячи з вище означеного, актуалізується необхідність розробки шляхів формування механізму інвестиційного забезпечення, які мають включати створення сприятливого інвестиційного клімату на внутрішньому ринку країни; розробку нормативно-правової бази з питань інноваційної діяльності та інтелектуальної власності; організацію комерційної оцінки кожної технології та проведення інформаційно-рекламних заходів; налагодження партнерських відносин з міжнародними організаціями та підприємствами у транспортній галузі; розвиток перспективного сегменту ринку послуг; створення рекламних матеріалів та інформаційної бази даних щодо перспектив інвестицій у транспортну сферу; проведення маркетингових заходів серед представників великого та середнього бізнесу; а також надання податкових стимулів для потенційних інвесторів [1, с. 9]. Таким чином, інтегрований підхід до формування механізму інвестиційного забезпечення передбачає комплекс заходів, спрямованих на створення привабливих умов для інвесторів, підтримку інновацій та розвиток нових ринків.

Впровадження таких заходів сприятиме залученню капіталу, стимулюванню економічного зростання та підвищенню конкурентоспроможності країни на міжнародному рівні.

Важливими аспектами в контексті формалізації складових механізму інвестиційного забезпечення підприємств є управлінське, правове, методичне і ресурсне забезпечення інвестиційної діяльності.

Правове охоплює формування та розвиток інвестиційного права як окремої підгалузі господарського права, що включає нормативну базу – систему законодавчих актів, що регулюють суспільні відносини, пов'язані з інвестуванням.

Методичне забезпечення для конкретного підприємства чи інвестиційного проєкту визначається самими суб'єктами інвестиційної діяльності, які розробляють методики та стандарти відповідно до своїх вимог та цілей.

Управлінське забезпечення інвестиційного механізму є ключовим елементом структури, оскільки управління інвестиційною діяльністю – це інтегрований процес, який базується на принципах, організаційно-економічних методах і техніках розробки та реалізації управлінських рішень. Цей процес пов'язаний

з цілеспрямованим регулюванням капітало-вкладень у інвестиційні об'єкти з метою отримання прибутку або іншого корисного ефекту.

Ресурсне забезпечення інвестиційної діяльності є основою, на якій формується інвестиційний механізм для реалізації цілей конкретного проєкту. Це забезпечення включає фінансові, матеріальні, технічні та інші ресурси, необхідні для успішного виконання інвестиційних планів [7, с. 163–165]. Відповідно, узгодження всіх елементів інвестиційного механізму – від правового регулювання до управлінського та ресурсного забезпечення – дозволяє створити ефективну систему для досягнення поставлених цілей і забезпечити стійкий розвиток підприємств у транспортній галузі.

При розробці механізму інвестиційного забезпечення відновлення підприємств транспорту важливо враховувати ряд специфічних аспектів. По-перше, необхідно аналізувати причинно-наслідкові зв'язки між окремими підприємствами та галузями в межах країни, оскільки ці зв'язки можуть впливати на ефективність інвестиційних проєктів. По-друге, важливо враховувати особливості впровадження нововведень, які часто є результатом комплексного поєднання наукових досліджень і виробничих процедур, що може включати модернізацію застарілого обладнання та технологічних процесів, а також оновлення видів продукції, що є критично важливим для підтримання конкурентоспроможності. По-третє, слід враховувати необхідність періодичного оновлення виробництва на основі новітніх технологій, що дозволяє зменшити моральне старіння технічних засобів і сприяє науково-технічному прогресу, що забезпечить підприємствам можливість впровадження інноваційних рішень і підтримання високих темпів розвитку. По-четверте, важливо стимулювати інтерес підприємств до освоєння нових досягнень науки і техніки, що базуються на сучасних науково-технічних принципах, що сприятиме більш ефективному впровадженню інновацій та покращенню технологічних процесів. Нарешті, необхідно забезпечити єдність економічних інтересів суспільства, підприємств і окремих працівників, щоб створити злагоджену систему, яка підтримує всебічний розвиток і стійкість транспортної галузі [5, с. 15]. У цьому контексті, розробка інвестиційного механізму повинна інтегрувати всі ці елементи для досягнення стратегічних цілей відновлення та модернізації транспортних підприємств. Складові механізму інвестиційного забезпечення включають різноманітні елементи, такі як об'єкти інвестицій, суб'єкти фінансування, важелі управління та принципи реалізації проєктів (рис. 2).

Ефективна інтеграція цих складових дозволяє не тільки забезпечити належне фінансування і управління проєктами, але й адаптувати

інвестиційні стратегії до сучасних вимог ринку та забезпечити сталий розвиток транспортних підприємств. Загалом, це сприяє створенню чіткої та ефективної системи для залучення і використання інвестицій, що є ключовим фактором для модернізації та підвищення конкурентоспроможності транспортної сфери.

Як зазначають Васильців Т.Г., Кириченко О.С., Зайченко В.В., практична реалізація інвестиційного забезпечення відновлення підприємств транспорту вимагає створення і впровадження комплексного механізму, який охоплює ряд ключових аспектів: визначення об'єктів і суб'єктів інвестування, встановлення чітких цілей та принципів, а також розробку функцій та забезпечення нормативно-правової, інституційної, інформаційної та інфраструктурної основи для ефективного функціонування механізму [2, с. 145]. Разом ці елементи утворюють цілісну систему інвестиційного забезпечення відновлення транспортних підприємств, що дозволяє забезпечити їх стійке та ефективне функціонування в умовах сучасних викликів.

В підсумку, реалізація інвестиційного механізму як процесу управління можлива за умови дотримання певних принципів, зокрема:

- встановлення цілей та завдань інвестування, які узгоджуються зі стратегією розвитку підприємства та інтересами його власників;
- врахування наявного інвестиційного потенціалу підприємства;
- забезпечення комплексності, системності та гнучкості у прийнятті управлінських рішень як стратегічного, так і оперативного характеру;
- узгодження стратегічного та поточного планування через застосування єдиних методологічних підходів та стандартів;
- диференціація управлінських рішень;
- об'єктивне використання стимулів та санкцій щодо учасників інвестиційного процесу [6].

Таким чином, для успішної реалізації інвестиційного механізму необхідно забезпечити чітке дотримання цих принципів, що дозволить ефективно управляти інвестиційними проєктами та досягати поставлених цілей.

Висновки. Формування механізму інвестиційного забезпечення відновлення підприємств транспорту є ключовим етапом для забезпечення їхньої стійкості та розвитку в умовах сучасних викликів. Успішна реалізація такого механізму вимагає комплексного підходу, який охоплює всі аспекти управління інвестиціями. По-перше, важливо розробити чітко структурований і всебічну стратегію, яка враховує специфіку кожного сегменту та особливості економічної ситуації, що дозволить зосередити зусилля на найважливіших напрямках відновлення та модернізації, забезпечуючи ефективне використання наявних ресурсів. По-друге, необхідно створити ефективні механізми фінансування, які можуть включати державні та приватні



Рис. 2. Концептуалізація окремих складових в контексті розробки інвестиційного механізму підприємства

Джерело: розроблено автором за даними [4; 8]

інвестиції, міжнародні кредити та гранти, що забезпечить не лише необхідний капітал для реалізації проектів, але й стимулюватиме залучення додаткових інвестиційних ресурсів. По-третє, реалізація інвестиційного механізму повинна супроводжуватися створенням сприятливого інвестиційного клімату, що передбачає забезпечення стабільності правового середовища, прозорість процедур та механізмів контролю, що допоможе залучити інвесторів і забезпечити їхню довгострокову зацікавленість. По-четверте, інтеграція новітніх технологій

і підходів є важливим аспектом, який може суттєво підвищити ефективність діяльності транспортних підприємств. Впровадження інноваційних рішень дозволяє не лише модернізувати існуючі системи, але й забезпечити їхню відповідність сучасним вимогам. Загалом, побудова механізму інвестиційного забезпечення відновлення транспортних підприємств повинна бути зосереджена на створенні інтегрованої системи, яка дозволить ефективно управляти ресурсами, забезпечувати стабільний розвиток і досягати стратегічних цілей.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бахун Ю.В. Шляхи формування механізму інвестиційного забезпечення відтворювальних процесів в космічній галузі. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 1–12.
2. Васильців Т.Г., Кириченко О.С., Зайченко В.В. Сутність та складові механізму інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку промислового сектора держави. *Бізнес Інформ*. 2019. № 6. С. 140–145.

3. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf (дата звернення: 20.08.2024).

4. Корбутяк А.Г., Сокровольська Н.Я. Роль інвестиційних ресурсів у системі управління підприємством. II International Scientific and Theoretical Conference «Technologies and strategies for the implementation of scientific achievements». November 18, 2022. P. 25–29.

5. Крейдич І.М., Наконечна О.С. Концепти реалізації механізму інноваційно-інвестиційного забезпечення стійкого розвитку промислових підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 7. С. 14–16.

6. Охріменко О.О., Манаєнко І.М. Ефективність інвестиційного механізму підприємств електроенергетики: діалектика якісних та кількісних перетворень. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2013-4_0-pages-40_47.pdf (дата звернення: 20.08.2024).

7. Поліщук Н.В., Попадюк Я.А. Теоретико-методичні аспекти інвестиційного механізму підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 161–167.

8. Феєр О.В. Управління інвестиціями як складова інвестиційного механізму підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск 5. С. 256–259.

9. Тимошук О.М., Кучерук Г.Ю., Вовк О.М., Мельник О.В. Якість логістичної транспортних послуг: інвестиційний аспект. Київ: ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2020. 214 с.

10. Хацька О.П., Коваль О.В. Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств транспортно-логістичної сфери. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-111> (дата звернення: 20.08.2024).

11. Червякова В. Організаційно-методологічні підходи до післявоєнного відновлення транспортно-логістичної інфраструктури України. *Журнал європейської економіки*. 2023. Том 22. № 4 (87). С. 597–622.

REFERENCES:

1. Bakhun Ju. V. (2015) Shljakhy formuvannya mekhanizmu investycijnogho zabezpechennja vidtvorjuvalnykh procesiv v kosmichnij ghaluzi. [Ways of forming a mechanism of investment support for reproductive processes in the space industry]. *Ekonomichnyj visnyk Nacionaljnogho tekhnichnogho universytetu Ukrainy "Kyjivskijj politekhnichnyj instytut"*, no. 12, pp. 1–12.

2. Vasylyciv T. Gh., Kyrychenko O. S., Zajchenko V. V. (2019) Sutnistj ta skladovi mekhanizmu investycijnogho zabezpechennja innovacijnogho rozvytku promyslovogho sektora derzhavy. [The essence and components of the investment support mechanism for innovative development of the industrial sector of the state]. *Biznes Inform*, no. 6, pp. 140–145.

3. Zvit pro prjami zbytky infrastruktury vid rujnuvanj vnaslidok vijsjkovoji aghresiji Rosiji proty Ukrainy stanom na pochatok 2024 roku. [Report on direct damage to infrastructure from destruction as a result of Russia's military aggression against Ukraine as of the beginning of 2024]. Available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf (accessed August 20, 2024).

4. Korbutjak A. Gh., Sokrovoljska N. Ja. (November 18, 2022) Rolj investycijnykh resursiv u systemi upravlinnja pidpryemstvom. [The role of investment resources in the enterprise management system]. II International Scientific and Theoretical Conference "Technologies and strategies for the implementation of scientific achievements". Pp. 25–29.

5. Krejdych I. M., Nakonechna O. S. (2014) Koncepty realizaciji mekhanizmu innovacijno-investycijnogho zabezpechennja stijkogho rozvytku promyslovykh pidpryemstv. [Concepts of implementation of the innovation-investment mechanism for sustainable development of industrial enterprises]. *Investyciji: praktyka ta dosvid*, no. 7, pp. 14–16.

6. Okhriimenko O. O., Manajenko I. M. Efektyvnistj investycijnogho mekhanizmu pidpryemstv elektroenerghetyky: dialektyka jakisnykh ta kiljkisnykh peretvorenj. [Effectiveness of the investment mechanism of electric power enterprises: the dialectic of qualitative and quantitative transformations]. Available at: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2013-4_0-pages-40_47.pdf (accessed August 20, 2024).

7. Polishhuk N. V., Popadjuk Ja. A. (2023) Teoretyko-metodychni aspekty investycijnogho mekhanizmu pidpryemstva [Theoretical and methodological aspects of the investment mechanism of the enterprise]. *Biznes Inform*, no. 11, pp. 161–167.

8. Fejer O. V. (2016) Upravlinnja investycijamy jak skladova investycijnogho mekhanizmu pidpryemstva. [Investment management as a component of the enterprise's investment mechanism]. *Ekonomika i suspiljstvo*, is. 5, pp. 256–259.

9. Tymoshchuk O. M., Kucheruk H. Yu. & Vovk O. M. et al. (2020) Yakistlohystyzatsii transportnykh posluh: investytsiinyi aspekt [Quality of logistics of transport services: investment aspect]. Kyiv: TOV "SİK HRUP UKRAINA", 214 p.

10. Khajecjka O. P., Kovalj O. V. (2024) Investycijno-innovacijna dijalnistj pidpryemstv transportno-loghistrychnoji sfery. [Investment and innovation activity of enterprises in the transport and logistics sphere]. *Ekonomika ta suspiljstvo*, is. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-111> (accessed August 20, 2024).

11. Chervjakova V. (2023) Orghanizacijno-metodologichni pidkhody dopisljavojennogho vidnovlennja transportno-loghistrychnoji infrastruktury Ukrainy. i [Organizational and methodological approaches to the post-war restoration of the transport and logistics infrastructure of Ukraine]. *Zhurnal jevropejskoho ekonomiky*, vol. 22, no. 4 (87), pp. 597–622.

СТРУКТУРНИЙ АНАЛІЗ НАЙКРАЩИХ ПРАКТИК ТРАНСФЕРУ ЕНЕРГОІННОВАЦІЙ: ПРАКТИЧНІ КЕЙСИ¹

STRUCTURAL ANALYSIS OF BEST PRACTICES IN ENERGY INNOVATION TRANSFER: PRACTICAL CASES

Опанасюк Ю.А.

кандидат економічних наук, доцент,
старший викладач кафедри управління імені Олега Балацького,
Сумський державний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9236-8587>

Матвєєва Ю.А.

кандидат економічних наук, доцент,
старший викладач кафедри управління імені Олега Балацького,
Сумський державний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3082-5551>

Пелещенко Я.О.

студентка,
Сумський державний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-0770-9126>

Opanasiuk Yuliia, Matvieieva Yuliia, Peleshchenko Yaroslava
Sumy State University

В статті розглянуті різні фактори, що впливають на успішність трансферу енергоінновацій, такі як економічні, технічні, соціальні, організаційні, політичні та правові. Мета даного дослідження полягає у вивченні та аналізі кращих практик трансферу енергоінновацій для визначення оптимальних стратегій їх ефективного впровадження в енергетичному секторі. Аналіз поточного стану та ідентифікація перешкод впровадження енергоінновацій виявили ключові проблеми, які включають в себе технічні обмеження, економічні виклики, соціальні аспекти, правове регулювання та технологічні ризики. На основі цього аналізу розроблені рекомендації для подальшого вдосконалення процесу трансферу енергоінновацій. Результати дослідження закладають основу для розробки стратегії розвитку та впровадження енергоінновацій, спрямованої на забезпечення сталого прогресу та зниження негативного впливу на довкілля.

Ключові слова: енергоінновації, трансфер, сталий розвиток, стратегії, фактори успішності, економічні виклики, технічні обмеження, соціальні аспекти, організаційні фактори, політичне регулювання, правове середовище, аналіз, рекомендації.

In the contemporary global context, energy innovations are increasingly recognized as crucial tools for fostering sustainable development and mitigating environmental impacts. However, the transition of these innovations from research to practical implementation within the energy sector presents significant challenges. This study delves into the complexities of transferring energy innovations by conducting a comprehensive analysis of best practices and strategies to uncover the most effective approaches for their integration into the energy industry. The paper systematically examines various factors influencing the success of energy innovation transfers, including economic, technical, social, organizational, political, and legal dimensions. Several critical issues have been highlighted through an in-depth assessment of the current landscape and identifying key barriers to adopting energy innovations. These include technical constraints, economic barriers, social influences, regulatory challenges, and technological risks. Building on this analysis, the study offers tailored recommendations designed to enhance the energy innovation

¹ Ця робота була підтримана Міністерством освіти і науки України (науково-дослідна тема 0122U000769 «Трансфер зелених інновацій в енергетиці України: мультиплікативна стохастична модель переходу до вуглецево-нейтральної економіки»; (науково-дослідна тема 0123U100112 «Післявоєнне відновлення енергетики України: оптимізація управління відходами з урахуванням здоров'я населення, екологічних, інвестиційних, податкових детермінант».

transfer process. Notably, the research identifies Sweden and Germany as exemplary nations in this domain, showcasing advanced strategies that could be adapted to domestic contexts, particularly in regions with similar challenges and opportunities in the energy sector. The findings of this study lay the groundwork for developing a comprehensive strategy to advance the adoption and implementation of energy innovations. Such a strategy is vital for ensuring sustainable growth and minimizing the environmental impact of energy production and consumption. The insights from successful cases in Sweden and Germany provide a valuable reference for shaping future policies and practices in other countries, including Ukraine, where applying this knowledge could address existing barriers and leverage potential opportunities for the energy sector's development.

Keywords: energy innovations, transfer, sustainable development, strategies, success factors, economic challenges, technical limitations, social aspects, organizational characteristics, political regulation, legal environment, analysis, recommendations.

Постановка проблеми. У сучасному світі, де забруднення навколишнього середовища та енергетична безпека стають дедалі актуальнішими, енергоінновації є ключовим фактором для сталого розвитку і зменшення негативного впливу на довкілля. Ефективний трансфер енергоінновацій сприяє впровадженню нових технологій, підвищенню енергетичної ефективності, зменшенню викидів парникових газів і розвитку альтернативних джерел енергії.

Успішний трансфер технологій залежить від ефективного менеджменту, належного фінансування, правового забезпечення та активної співпраці між усіма сторонами. Дослідження і розвиток кращих практик трансферу енергоінновацій є важливими як на національному, так і на міжнародному рівні. Ця стаття аналізує ці аспекти і пропонує висновки, які сприятимуть вдосконаленню системи трансферу енергоінновацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз публікацій з тематики трансферу енергоінновацій показує, що вчені з різних галузей активно досліджують ключові питання цієї проблематики. Інтерес до теми «трансфер енергоінновацій» почав зростати з 2010 року, як відображено на рисунку 1.

Дослідники активно вивчають розробку та впровадження нових технологій для підвищення

енергоефективності [7; 10] та їх економічні переваги і інвестиційні перспективи [3]. Аналіз включає оцінку витрат і вигод від нових підходів до зниження енергоспоживання [3; 5]. Видатний дослідник Jabbour & Mucchielli [8] розглядає економічні аспекти трансферу енергоінновацій і розробляє стратегії для підвищення ефективності цього процесу. Вакуленко [18] та Матвєєва et al. [19] зосереджені на організаційно-економічному механізмі впровадження енергоінновацій.

Вчені також досліджують механізми ефективного трансферу технологій для підвищення енергоефективності [14] та роль міжнародних організацій у сприянні енергетичним трансфертам [12; 13]. Зокрема роботи [2, 9] включають аналіз витрат і вигод від енергоефективних заходів та дослідження політик для стимулювання енергоефективності [6; 15]. Таким чином, аналіз публікацій дозволяє отримати комплексне розуміння аспектів трансферу енергоінновацій і сприяє розробці ефективних стратегій у цій галузі.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. Проте, невіршеними залишаються питання, пов'язані з організаційними та соціальними аспектами трансферу енергоінновацій. Наприклад, не вивчено достатньо ролі споживачів у процесі прийняття нових технологій та не розроблені ефективні стратегії

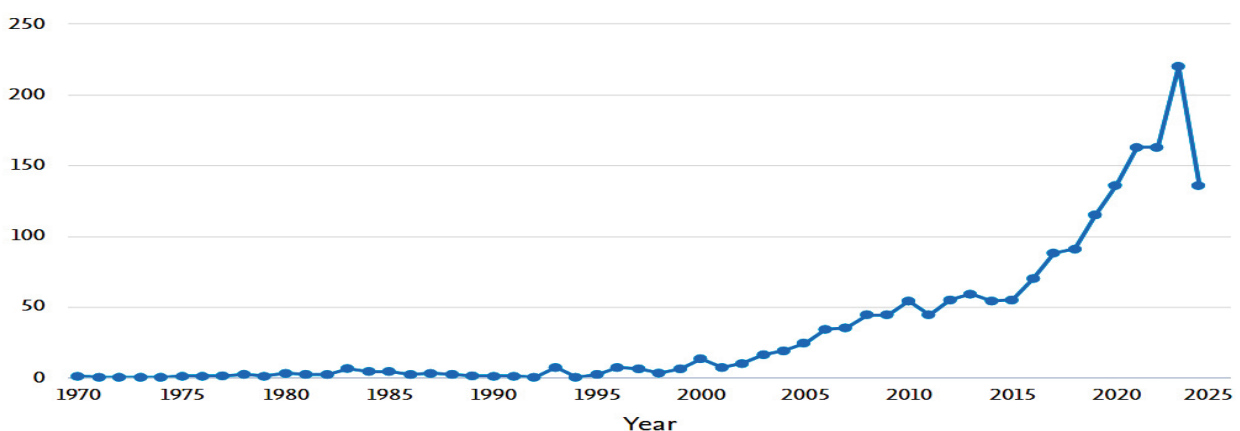


Рис. 1. Динаміка публікацій по запиту «трансферт енергоінновацій», визначена на основі БД Scopus

Джерело: складено авторами

співпраці між різними зацікавленими сторонами. Також, не досліджено повністю впливу політичного та правового середовища на трансфер енергоінновацій.

Постановка завдання. З огляду на неповноту досліджень і питань розвитку та наявність значної кількості проблем та викликів, пов'язаних із впровадженням енергоінновацій як засобу досягнення сталого розвитку та зменшення негативного впливу на довкілля, серед яких варто відзначити недостатню розробленість вирішення проблем та викликів, які пов'язані з трансфером енергоінновацій, та наявність гострої потреби у вивченні та вирішенні проблеми для досягнення максимального ефекту в їх впровадженні сформовано мету.

Отже, мета дослідження полягає у вивченні та аналізі кращих практик трансферу енергоінновацій для визначення оптимальних стратегій, їх ефективного впровадження в енергетичному секторі. Це сприятиме досягненню цілей, визначених у Стратегії сталого розвитку до 2030 року та сталому розвитку загалом.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному світі, де питання енергоефективності та сталого розвитку стають все актуальнішими, трансфер енергоінновацій є критично важливим для впровадження нових технологій у виробництво та споживання енергії. Цей процес складний і вимагає дослідження кращих практик і стратегій для досягнення максимального успіху.

Основні підходи до трансферу енергоінновацій включають:

- *технологічні партнерства*. Університети та промислові компанії часто укладають угоди для спільного розроблення енергоефективних рішень, поєднуючи наукову експертизу з виробничими можливостями;

- *програми грантів та фінансування*. Фінансова підтримка від урядів, міжнародних організацій та приватних фондів допомагає у дослідженнях і розробці нових технологій, таких як використання відновлюваних джерел енергії або зменшення викидів;

- *технологічні платформи та інноваційні хаби*. Спеціалізовані платформи або хаби сприяють обміну знаннями і ідеями між науковцями, підприємствами та іншими зацікавленими сторонами, що активізує трансфер енергоінновацій (рис. 2);

- *технологічні трансфери з міжнародних ринків*. Успішні технології, які вже використовуються на міжнародних ринках, можуть бути адаптовані для інших країн. Наприклад, сонячні батареї або вітряні турбіни, що функціонують у розвинених країнах, можуть бути імпортовані та впроваджені в країнах з менш розвинутою енергетичною інфраструктурою.

На основі аналізу літературних джерел [1; 11; 16; 17; 20] були узагальнені та систематизовані найкращі практики трансферу енергоінновацій. Опис політики, переваги та недоліки проаналізованих країн наведені в таблиці 1.

Основні ризики та перешкоди впровадження запропонованих заходів:

- корупція в розподілі грантів. Недостатня прозорість у механізмах розподілу фінансової підтримки може сприяти корупційним схемам і неефективному використанню коштів;

- відсутність захисту прав інтелектуальної власності. Недостатній рівень захисту прав інтелектуальної власності може зменшити інтерес приватного сектору до співпраці з академічними установами та дослідницькими інститутами;

- політичний вплив на інноваційні платформи. Високий рівень політичного впливу

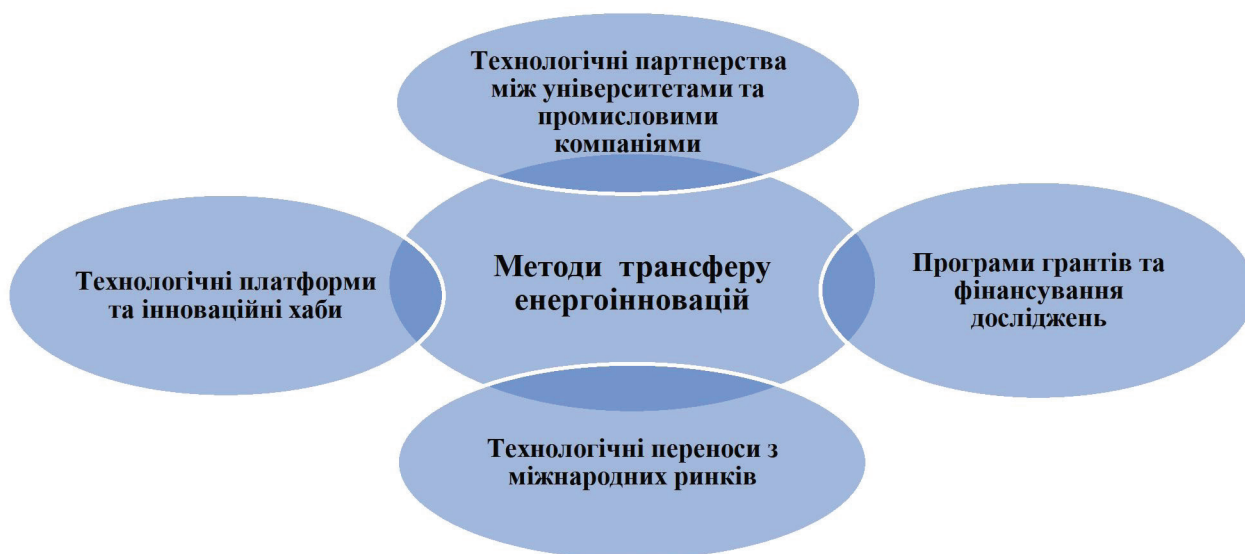


Рис. 2. Підходи та методи трансферу енергоінновацій

Джерело: створено авторами

Таблиця 1

Кращі практики трансферту енергоінновацій

Країна	Опис	Плюси	Мінуси
1	2	3	4
Швеція	<ul style="list-style-type: none"> – програма «Енергетична стратегія 2050»; – інвестиції в наукові дослідження; – розвиток нових технологій; – захист прав інтелектуальної власності; – високий рівень прийняття зелених технологій. 	<ul style="list-style-type: none"> – значні інвестиції в наукові дослідження та розвиток відновлювальних джерел енергії; – ефективна система захисту прав інтелектуальної власності; – високий рівень впровадження зелених технологій; – понад половину електроенергії виробляється з відновлювальних джерел; – світовий лідер у сфері інновацій та сталого розвитку. 	<ul style="list-style-type: none"> – високі фінансові витрати на підтримку інновацій; – залежність від державних інвестицій; – потреба в постійному оновленні інноваційних стратегій
Німеччина	<ul style="list-style-type: none"> – зниження залежності від вугільної енергії; – перехід до відновлюваних джерел енергії; – інвестиції в дослідження та розробки; – сприятливі умови для інновацій 	<ul style="list-style-type: none"> – зниження залежності від вугільної енергії; – значні інвестиції у відновлювальні джерела енергії; – ефективні механізми захисту прав інтелектуальної власності; – сприяння розвитку новітніх технологій; – привабливість для інвесторів. 	<ul style="list-style-type: none"> – виклики у переході від традиційних до відновлювальних джерел енергії; – високі початкові інвестиції; – необхідність постійної адаптації політики та інвестиційної стратегії.
Данія	<ul style="list-style-type: none"> – досягнення 33% частки ВДЕ у валовому кінцевому енергоспоживанні, що перевищує офіційну ціль Данії як члена ЄС, встановлену на рівні 30%; – досягнення 10% частки ВДЕ у транспортному секторі; – скорочення загального енергоспоживання на 6% у порівнянні з 2009 роком 	<ul style="list-style-type: none"> – амбітні цілі щодо відновлюваних джерел енергії; – розвиток транспорту на основі ВДЕ 	<ul style="list-style-type: none"> – високі початкові інвестиції; – тривалі строки окупності
Австрія	<ul style="list-style-type: none"> – збільшення частки ВДЕ у валовому кінцевому енергоспоживанні до 34% (перевищуючи офіційну ціль ЄС для Австрії – 30%); – лідерство у відновлюваній енергетиці; – значні інвестиції у наукові дослідження та розробку нових технологій у сфері ВДЕ; – комплексний підхід до енергоефективності та енергозбереження; – законодавча та регуляторна підтримка. 	<ul style="list-style-type: none"> – лідерство у відновлювальній електроенергії; – амбіційні цілі на майбутнє; – активні інвестиції в наукові дослідження та технології; – висока енергоефективність та енергозбереження 	<ul style="list-style-type: none"> – високі початкові інвестиції; – залежність від біомаси та органічних відходів; – технічні і логістичні виклики.
США	<ul style="list-style-type: none"> – розроблена Національна стратегія з енергетичних інновацій; – фінансування і підтримка досліджень і розробок; – інвестиції в інфраструктуру ВДЕ; – промислове і технологічне партнерство. 	<ul style="list-style-type: none"> – стимулювання економічного зростання; – розвиток інфраструктури ВДЕ; – інноваційні технології і дослідження; – зміцнення енергетичної безпеки 	<ul style="list-style-type: none"> – високі витрати на інновації; – технічні і регуляторні бар'єри; – залежність від федеральних субсидій

Закінчення таблиці 1

1	2	3	4
Китай	– Національна стратегія з енергетичних інновацій; – програми підтримки досліджень і розробок; – інвестиції в відновлювальні джерела енергії (ВДЕ); – регуляторні ініціативи і реформи.	– прискорене впровадження ВДЕ; – підвищення енергоефективності; – міжнародне співробітництво і обмін знаннями.	– високі витрати на реалізацію проектів; – залежність від державного фінансування; – міжнародні торгові суперечки

Джерело: створено авторами на основі (Фінагіна О.В., Проданова Л.В., & Гулак Д.В., 2018); [1; 11; 16; 17]

може загрожувати незалежності інноваційних платформ і обмежувати їхню ефективність;

– недостатнє фінансування та підтримка з боку уряду. Відсутність належних інвестицій у дослідження та розвиток енергоефективних технологій може стати серйозною перешкодою для їх швидкого впровадження.

На основі вивчення кращих практик запропоновано наступні шляхи покращення інноваційної політики в енергетиці, а також виявлено основні виклики реалізації цих заходів, табл. 2.

Висновки. Дослідження показало, що передовий досвід у сфері трансферу енергоінновацій має такі країни, як Швеція та Німеччина. Ці країни реалізували ряд заходів для підтримки

розвитку нових технологій, таких як створення сприятливого середовища, інвестування у наукові дослідження та розвиток відновлювальних джерел енергії. Їхні успішні стратегії демонструють, як інноваційна політика, ефективний захист прав інтелектуальної власності та інвестиції у дослідження можуть сприяти сталому розвитку та розширенню використання відновлювальних джерел енергії.

Результати дослідження формують основи для розробки стратегії трансферу енергоінновацій в Україні, спрямованої на подолання існуючих перешкод та максимізацію використання передового досвіду для досягнення сталого розвитку та ефективного використання енергетичних ресурсів.

Таблиця 2

Шляхи покращення інноваційної політики в енергетиці України

Назва	Практика	Можливе впровадження в Україні	Виклики
Технологічні партнерства	Університети та промислові компанії укладають угоди для спільного розроблення енергоінноваційних рішень	Цей підхід може бути ефективним для залучення академічного потенціалу університетів до розвитку енергоефективних технологій.	Необхідно розробити механізми стимулювання співпраці між університетами та приватним сектором, а також забезпечити захист інтелектуальної власності.
Програми грантів та фінансування досліджень	Уряди, міжнародні організації та приватні фонди надають фінансову підтримку для досліджень у сфері енергетики та розробки нових технологій	Такі програми можуть стимулювати дослідницьку роботу в Україні з питань впровадження енергоінновацій	Потрібно забезпечити прозорість і ефективність механізмів розподілу грантів, щоб уникнути корупції.
Технологічні платформи та інноваційні хаби	Створення спеціалізованих платформ, де науковці, підприємства та інші зацікавлені сторони можуть обмінюватися знаннями та ідеями	Такі платформи можуть стати майданчиком для співпраці між науковими установами, приватним сектором та урядовими органами в розвитку енергоефективних технологій	Необхідно забезпечити їхню незалежність від політичного впливу та високий рівень професійного керівництва

Джерело: створено авторами

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Amelang S., Wehrmann B., & Wettengel J. Germany's Climate Action Plan 2050. Clean Energy Wire: Journalism for the energy transition, 2019. URL: <https://www.cleanenergywire.org/factsheets/germanys-climate-action-plan-2050> (дата звернення: 13.08.2024).
2. Belaïd F., Ranjbar Z., & Massié C. Exploring the cost-effectiveness of energy efficiency implementation measures in the residential sector. *Energy Policy*. 2021. No. 150.
3. Bilgili M., Ozbek A., Sahin B., & Kahraman A. An overview of renewable electric power capacity and progress in new technologies in the world. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. 2015. No. 49. P. 323–334.
4. Bhuiyan M.A., Zhang Q., Khare V., Mikhaylov A., Pinter G., & Huang X. Renewable energy consumption and economic growth nexus—a systematic literature review. *Frontiers in Environmental Science*. 2022. No. 10.
5. Chien F., Hsu C.C., Zhang Y., & Sadiq M. Sustainable assessment and analysis of energy consumption impact on carbon emission in G7 economies: mediating role of foreign direct investment. *Sustainable Energy Technologies and Assessments*. 2023. No. 57.
6. Della Valle N., & Bertoldi P. Promoting energy efficiency: Barriers, societal needs and policies. *Frontiers in Energy Research*. 2022. No. 9.
7. Goncharenko L., Ryzhakova A., Sedova N., Efimov I., & Akulinin F. Survey of the world practice of implementing energy-efficient technologies in terms of mining enterprises. *Mining of Mineral Deposits*, 2019.
8. Jabbour L., & Mucchielli J.L. Technology transfer through vertical linkages: the case of the Spanish manufacturing industry. *Journal of Applied Economics*. 2007. T. 10. № 1. C. 115–136.
9. Kadić D., Aganovic A., Martinović S., Delalić N., & Delalić-Gurda B. Cost-related analysis of implementing energy-efficient retrofit measures in the residential building sector of a middle-income country – A case study of Bosnia and Herzegovina. *Energy and Buildings*. 2022. Vol. 257.
10. Larionov A., Metechko L., Davydov A., & Davydov D. Prospects for the development of green and energy efficient technologies in construction. In *MATEC Web of Conferences*. 2018. T. 193. EDP Sciences.
11. SI Sweden Institut. Energy use in Sweden. Swedes use a lot of energy, yet emissions are low. The key? Renewable energy. 2022. URL: <https://sweden.se/climate/sustainability/energy-use-in-sweden> (дата звернення: 13.08.2024).
12. Stone D. Transfer agents and global networks in the 'transnationalization' of policy. *Journal of European Public Policy*. 2004. T. 11. № 3. C. 545–566.
13. Suzuki M. Identifying roles of international institutions in clean energy technology innovation and diffusion in the developing countries: matching barriers with roles of the institutions. *Journal of Cleaner Production*. 2015. T. 98. C. 229–240.
14. Wen J., Okolo C. V., Ugwuoke I. C., & Kolani K. Research on influencing factors of renewable energy, energy efficiency, on technological innovation. Does trade, investment and human capital development matter? *Energy Policy*. 2022. T. 160.
15. Wiese C., Larsen A., & Pade L.L. Interaction effects of energy efficiency policies: a review. *Energy Efficiency*. 2018. T. 11. № 8. C. 2137–2156.
16. Wei H., Nian M., & Li L. China's strategies and policies for regional development during the period of the 14th five-year plan. *Chinese Journal of Urban and Environmental Studies*. 2020. T. 8. № 02.
17. U.S. Department of Energy. Title 17 clean energy financing – Innovative energy and innovative supply chain. Office of Energy Efficiency and Renewable Energy (EERE). 2022. URL: <https://www.energy.gov/lpo/innovative-energy-and-innovative-supply-chain> (дата звернення: 29.06.2024).
18. Вакуленко І.А. Організаційно-економічні засади запровадження розумних енергомереж в енергетичному секторі України. Докторська дисертація. Сумський державний університет, 2020.
19. Матвєєва Ю.А., Пимоненко Т.В., Саєг Л.Ю., Вакуленко І.А., Єльнікова Ю.В., Бричко М.М., ... & Бойко Л. Трансфер зелених інновацій в енергетиці України: мультиплікативна стохастична модель переходу до вуглецево-нейтральної економіки. Сумський державний університет, 2023.
20. Фінагіна О.В. Соціальний менеджмент та пріоритети розвитку ринку електричної енергії України. 2024. URL: <https://typeset.io/pdf/social-management-and-priorities-for-development-of-the-grok0jx4dm.pdf> (дата звернення: 29.06.2024).

REFERENCES:

1. Amelang S., Wehrmann B., & Wettengel J. (2019) Germany's Climate Action Plan 2050. Clean Energy Wire: Journalism for the energy transition. Available at: <https://www.cleanenergywire.org/factsheets/germanys-climate-action-plan-2050> (accessed August 13, 2024).
2. Belaïd F., Ranjbar Z., & Massié C. (2021) Exploring the cost-effectiveness of energy efficiency implementation measures in the residential sector. *Energy Policy*, no. 150.
3. Bilgili M., Ozbek A., Sahin B., & Kahraman A. (2015) An overview of renewable electric power capacity and progress in new technologies in the world. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, no. 49, pp. 323–334.
4. Bhuiyan M. A., Zhang Q., Khare V., Mikhaylov A., Pinter G., & Huang X. (2022) Renewable energy consumption and economic growth nexus—a systematic literature review. *Frontiers in Environmental Science*, no. 10.
5. Chien F., Hsu C. C., Zhang Y., & Sadiq M. (2023) Sustainable assessment and analysis of energy consumption

impact on carbon emission in G7 economies: mediating role of foreign direct investment. *Sustainable Energy Technologies and Assessments*, no. 57.

6. Della Valle N., & Bertoldi P. (2022) Promoting energy efficiency: Barriers, societal needs and policies. *Frontiers in Energy Research*, no. 9.

7. Goncharenko L., Ryzhakova A., Sedova N., Efimov I., & Akulinin F. (2019) Survey of the world practice of implementing energy-efficient technologies in terms of mining enterprises. *Mining of Mineral Deposits*.

8. Jabbour L., & Mucchielli J. L. (2007) Technology transfer through vertical linkages: the case of the Spanish manufacturing industry. *Journal of Applied Economics*, no. 10(1), pp. 115–136.

9. Kadrić D., Aganovic A., Martinović S., Delalić N., & Delalić-Gurda B. (2022) Cost-related analysis of implementing energy-efficient retrofit measures in the residential building sector of a middle-income country – A case study of Bosnia and Herzegovina. *Energy and Buildings*, no. 257.

10. Larionov A., Metechko L., Davydov A., & Davydov D. (2018) Prospects for the development of green and energy efficient technologies in construction. In *MATEC Web of Conferences*. Vol. 193. EDP Sciences.

11. SI Sweden Institut. (2022) Energy use in Sweden. Swedes use a lot of energy, yet emissions are low. The key? Renewable energy. Available at: <https://sweden.se/climate/sustainability/energy-use-in-sweden> (accessed August 13, 2024).

12. Stone D. (2004) Transfer agents and global networks in the 'transnationalization' of policy. *Journal of European Public Policy*, no. 11(3), pp. 545–566.

13. Suzuki M. (2015) Identifying roles of international institutions in clean energy technology innovation and diffusion in the developing countries: matching barriers with roles of the institutions. *Journal of Cleaner Production*, no. 98, pp. 229–240.

14. Wen J., Okolo C. V., Ugwuoke I. C., & Kolani K. (2022) Research on influencing factors of renewable energy, energy efficiency, on technological innovation. Does trade, investment and human capital development matter? *Energy Policy*, no. 160.

15. Wiese C., Larsen A., & Pade L. L. (2018) Interaction effects of energy efficiency policies: a review. *Energy Efficiency*, no. 11(8), pp. 2137–2156.

16. Wei H., Nian M., & Li L. (2020) China's strategies and policies for regional development during the period of the 14th five-year plan. *Chinese Journal of Urban and Environmental Studies*, no. 8(02).

17. U.S. Department of Energy (2022) Title 17 clean energy financing – Innovative energy and innovative supply chain. Office of Energy Efficiency and Renewable Energy (EERE). Available at: <https://www.energy.gov/lpo/innovative-energy-and-innovative-supply-chain> (accessed June 29, 2024).

18. Vakulenko I. A. (2020) Orhanizatsiino-ekonomichni zazady zaprovadzhenna rozumnykh enerhomerezh v enerhetychnomu sektori Ukrainy [Organizational and economic principles of implementing smart grids in the energy sector of Ukraine]. Doctoral dissertation. Sumy State University.

19. Matvieieva Y. A., Pimonenko T. V., Sager L. Y., Vakulenko I. A., Yelnikova Y. V., Brychko M. M., ... & Boiko L. (2023) Transfer zelenykh innovatsii v enerhetytsi Ukrainy: multiplierna stokhastychna model perehody do vuhlecevovo-neutralnoi ekonomiky [Transfer of green innovations in Ukraine's energy sector: A multiplicative stochastic model of transition to a carbon-neutral economy]. Sumy State University.

20. Finahina O. V. (2024) Sotsialnyi menedzhment ta prioriteti rozvytku rynku elektrychnoyi energiyi Ukrainy [Social management and priorities for the development of the electricity market in Ukraine]. Available at: <https://typeset.io/pdf/social-management-and-priorities-for-development-of-the-grok0jx4dm.pdf> (accessed June 29, 2024).

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

УДК 338.228.83.528

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.44-4>

ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПЕНСІЙНОГО СТРАХУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ГЕОДЕЗИЧНО-ЗЕМЛЕВПОРЯДНИХ СТРУКТУР

IMPROVEMENT OF SOCIAL PENSION INSURANCE FOR EMPLOYEES OF GEODESIC AND LAND MANAGEMENT STRUCTURES

Боровик П.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри геодезії, картографії і кадастру,
Уманський національний університет садівництва

Рудий Р.М.

доктор технічних наук, професор,
професор кафедри геодезії, картографії і кадастру,
Уманський національний університет садівництва

Шемякін М.В.

кандидат сільськогосподарських наук, доцент,
доцент кафедри геодезії, картографії і кадастру,
Уманський національний університет садівництва

Borovyk Petro, Rudyi Roman, Shemiakin Mykhailo
Uman National University of Horticulture

Вітчизняній системі соціально-пенсійного страхування працівників геодезично-землевпорядних підприємств властивий значний перелік недоліків, зумовлених недостатнім рівнем самостійності бюджетів державних соціально-пенсійних фондів, що унеможлиблює належного рівня соціально-пенсійного забезпечення як пересічних громадян, так і працівників геодезично-землевпорядних підприємств. Практичними кроками на шляху вирішення даної проблеми можуть бути: скасування законодавчої норми, згідно з якою окремі громадяни України отримують досить значні доходи, не сплачуючи при цьому єдиний соціальний внесок на загальноприйнятих умовах; запровадження обов'язкового нарахування ЄСВ з витрат громадян на придбання дорогих автомобілів, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, платного інтернет-контенту, інших предметів розкоші; формування при всеукраїнських об'єднаннях та професійних спілках геодезистів і землевпорядників недержавних пенсійних фондів; включення до складу ЄСВ податку на доходи фізичних осіб та військового збору.

Ключові слова: соціально-пенсійне страхування, соціально-пенсійне забезпечення, єдиний соціальний внесок, соціальні податки, недержавні пенсійні фонди.

The domestic system of social pension insurance for employees of geodesic and land management enterprises exhibits the following shortcomings: prolonged dependence of the budgets of national social pension funds on the state treasury; legislative norms that allow certain citizens of Ukraine to earn significant incomes without paying the unified social contribution under generally accepted conditions; exemption from the contribution for expenditures on the purchase of expensive cars, luxury goods, expensive alcohol, tobacco products, and paid internet content; a regulatory contradiction that results in, besides the unified social contribution, working citizens also paying such social taxes as personal income tax and military levy. The resolution of most of the aforementioned problems will occur automatically after the Victory over the aggressor and Ukraine's accession to the EU. At the same time, the research results convincingly demonstrated that practical ways to address these issues include: repealing Article 1, Paragraph 4

of the Law of Ukraine No. 2464-VI dated July 8, 2010, "On the Collection and Accounting of the Unified Contribution for Mandatory State Social Insurance," which allows certain citizens of Ukraine to receive substantial incomes, even compared to advanced countries, without paying the unified social contribution under generally accepted conditions; introducing a legal norm requiring citizens to pay the unified social contribution from expenditures on the purchase of expensive cars, high-end alcoholic beverages, tobacco products, various paid internet content, as well as other luxury items; establishing non-governmental pension funds under the national associations and professional unions of surveyors, land managers, and large geodesic-land management corporations; integrating personal income tax and military levy into the unified social contribution while simultaneously developing a mechanism for the redistribution of the reformed Unified Social Contribution (USC) among target funds and budgets. Moreover, the research results clearly demonstrated the impracticality of increasing the military levy rate.

Keywords: social pension insurance, social pension provision, unified social contribution, social taxes, non-governmental pension funds.

Постановка проблеми. Доходи працюючих громадян та сплата ними єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (ЄСВ) формують передумови для їх соціального забезпечення у разі їх тимчасової непрацездатності, або ж виходу на пенсію. Саме тому проблеми соціально-пенсійного страхування та забезпечення працездатного населення є актуальними для держави, науковців та самих працюючих громадян.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Зважаючи на викладене, цілком логічними є ґрунтовні дослідження проблем соціально-пенсійного страхування і забезпечення працездатних громадян В.Д. Базилевича [1], В.І. Грушка [3], Е.М. Лібанової [5], С.Л. Лондара [6], Г. МакТаггарта [7], М.І. Мальованого [8–9], О.О. Непочатенко [10], Л.Д. Тулуша [13], І.Я. Чугунова [14], Л.І. Шалієвської [15] та ще безлічі науковців.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. Поряд з цим, не зважаючи на комплексний характер як перелічених, так і багатьох інших наукових напрацювань, присвячених даній проблематиці, варто зазначити, що в науковій періодиці практично не приділялась увага соціально-пенсійному страхуванню працівників геодезично-землевпорядних підприємств, що, власне, й викликало необхідність проведення цього дослідження, обумовило його мету і завдання. Завдяки цьому, проблеми чинного порядку соціально-пенсійного страхування працівників геодезично-землевпорядних підприємств залишаються невіршеними і вимагають подальших досліджень. Вище викладене спонукало авторів цієї статті до детального опрацювання механізму соціально-пенсійного страхування працівників геодезично-землевпорядних підприємств з метою напрацювання пропозицій щодо його вдосконалення.

Постановка завдання. Метою статті є напрацювання практичних рекомендацій стосовно врегулювання проблем соціально-пенсійного страхування працівників геодезично-землевпорядних підприємств з ціллю підвищення рівня самодостатності соціально-пенсійного бюджету держави та посилення стимулюючого впливу державного соціально-пенсійного страхування як на бізнес-структури, що працюють

в сфері геодезії і землевпорядкування, так і на фізичних осіб, що є їх працівниками, та, одночасно – фактичними платниками єдиного соціального внеску.

Відповідно до поставленої мети, необхідно вирішити такі завдання:

- сформулювати ключові недоліки чинного в Україні механізму соціально-пенсійного страхування працівників геодезично-землевпорядних підприємств;

- розробити практичні рекомендації стосовно поліпшення механізму соціально-пенсійного страхування працівників геодезично-землевпорядних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний порядок державного соціально-пенсійного страхування формується за рахунок сплати підприємствами і підприємцями, які є роботодавцями, або ж самими громадянами єдиного соціального внеску – консолідованого платежу, який розподіляється державою до всіх державних соціально-пенсійних фондів [11], мобілізовані суми якого, власне кажучи, і дають змогу виплачувати громадянам пенсійного віку державні пенсії, а решті громадян – інші види державних соціальних виплат у разі настання страхового випадку.

Варто зауважити, що чинний в Україні механізм нарахування і сплати єдиного соціального внеску а також соціально-пенсійного забезпечення громадян, з одного боку, формує частину доходів Пенсійного фонду України та решти державних цільових фондів, що функціонують у сфері соціального страхування і забезпечення, а з іншого, значним чином фінансує державні витрати на соціально-пенсійне забезпечення застрахованих громадян. Поряд з цим, тривалий дефіцит бюджету Пенсійного фонду України та решти вітчизняних державних цільових соціальних фондів [2; 4–6; 8–10; 12–15] свідчить про наявність значних проблем у сфері державного соціально-пенсійного страхування та соціально-пенсійного забезпечення громадян, в тому числі й тих, що працюють в геодезично-землевпорядних підприємствах, та в підприємств, які надають геодезично-землевпорядні послуги на території України.

При цьому, варто зазначити, що навіть при значних рівнях дефіцитів бюджетів вітчизняних

соціально-пенсійних фондів та їх періодичному врегулюванню за рахунок асигнувань з державної казни, розміри щомісячних пенсійних виплат громадянам пенсійного віку, які є основою витрат вітчизняних державних фондів, що функціонують в сфері соціального страхування і соціального забезпечення, є вкрай мізерними та не є співрозмірними з величиною пенсій громадян розвинутих країн [7; 15].

Звичайно, зазначена проблема – наслідок низького, порівняно з країнами ЄС, США та рештою передових країн світу, розміру середньомісячної заробітної плати, а відтак і недостатніх розмірів виплат громадян до державних цільових фондів соціально-пенсійної сфери. Поряд з цим, варто зазначити, що окремі громадяни України отримують досить значні навіть порівняно з передовими країнами доходи, не сплачуючи при цьому ЄСВ на загальноприйнятних умовах.

Зокрема, відповідно до вимог п. 4 ст. 1 Закону України від 08.07.2010 р. № 2464-VI «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування», максимальний розмір бази для нарахування ЄСВ на місяць відповідає п'ятнадцяти мінімальним заробітним платам, визначеним законодавством України [11]. Зауважимо, що з 01.01. 2024 р. величина таких доходів складає 106500 грн. Зрозуміло, що таким чином держава намагалась боротися з тіннізацією доходів найбагатших верств населення. Проте наслідком запровадження п. 4 ст. 1 Закону України від 08.07.2010 р. № 2464-VI «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» став перерозподіл навантаження зі сплати ЄСВ з доходів найбагатших на доходи найбідніших українців. На наше переконання, такий стан речей є неприпустимим, адже суперечить логіці соціальних страхових відносин та принципу справедливості.

Крім того, статистика показує, що навіть в часи війни частина українського населення дозволяє собі придбавати дорогі автомобілі, предмети розкоші, дорогий алкоголь, тютюнові вироби, різноманітний платний інтернет-контент, тощо [12]. Не зважаючи на це, в таких осіб порядок сплати єдиного соціального внеску не відрізняється від сплати ЄСВ пересічними громадянами.

Поряд з цим, турбують сумніви що навіть вирішення перелічених нами проблем, пов'язаних з формуванням доходів бюджетів вітчизняних соціально-пенсійних фондів дозволить врегулювати проблему їх самодостатності та незалежності від державної казни, яка спостерігається в Україні тривалий період та супроводжується довгостроковим (більш ніж десятилітнім) та постійно зростаючим дефіцитом бюджету Пенсійного фонду України, розмір якого в 2024 р. досягнув 17,2 млрд. грн [4].

Результати попередніх досліджень також продемонстрували, що крім ЄСВ соціальний характер мають окремі податки, за рахунок яких фінансується частина соціальних витрат держави, зокрема витрати на утримання місцевих соціально-культурних установ і закладів а також витрати на оборону громадян-платників. До таких податків, безперечно, відносяться податок на доходи фізичних осіб та військовий збір [4].

З іншого боку, якщо зазначені податки також соціального призначення, то єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування – далеко не єдиний соціальний платіж з доходів громадян, що, на наше переконання, хоч і не впливає на формування дохідної бази державних соціально-пенсійних фондів, але суперечить логіці соціально-пенсійних та соціально-податкових відносин.

Таким чином, основні недоліки соціального страхування та соціального забезпечення працівників геодезично-землевпорядних підприємств за своєю сутністю – це недоречності механізму формування доходів вітчизняних державних соціально-пенсійних фондів, що заважають забезпеченню належного рівня фінансування державою пенсійних витрат та видатків решти соціальних фондів а також концептуальні недоречності механізмів нарахування і сплати соціальних платежів з доходів громадян, узагальнені на Рис. 1.

Частина проблем соціально-пенсійного страхування та соціально-пенсійного забезпечення громадян, в тому числі і зайнятих в геодезично-землевпорядному бізнесі, може бути вирішена після Перемоги над московитським агресором, вступу України до Євросоюзу та переходу вітчизняної економіки на європейські стандарти, що передбачають, зокрема й суттєве підвищення розмірів заробітних плат для працюючих громадян. В той же час, країни з розвинутою ринковою економікою також зіштовхнулись з проблемою розбалансування їх соціально-пенсійних бюджетів, внаслідок чого були змушені провести пенсійні реформи, сутність яких, як і в Україні, насамперед, зводилась до помітного підняття пенсійного віку для працездатних громадян [1, с. 125; 3; 8; 13; 15].

З іншого боку, лише зростання пенсійного віку та збільшення розміру заробітних плат працюючих громадян для збалансування соціально-пенсійного бюджету держави та врегулювання проблем соціально-пенсійного забезпечення, як продемонстрували результати дослідження [9; 11; 13], недостатньо. Саме тому необхідністю сьогодення є розробка та запровадження практичних кроків щодо вдосконалення соціально-пенсійного страхування та соціально-пенсійного забезпечення громадян, зокрема й тих, що працюють у сфері геодезії, землеустрою та супутніх послуг.

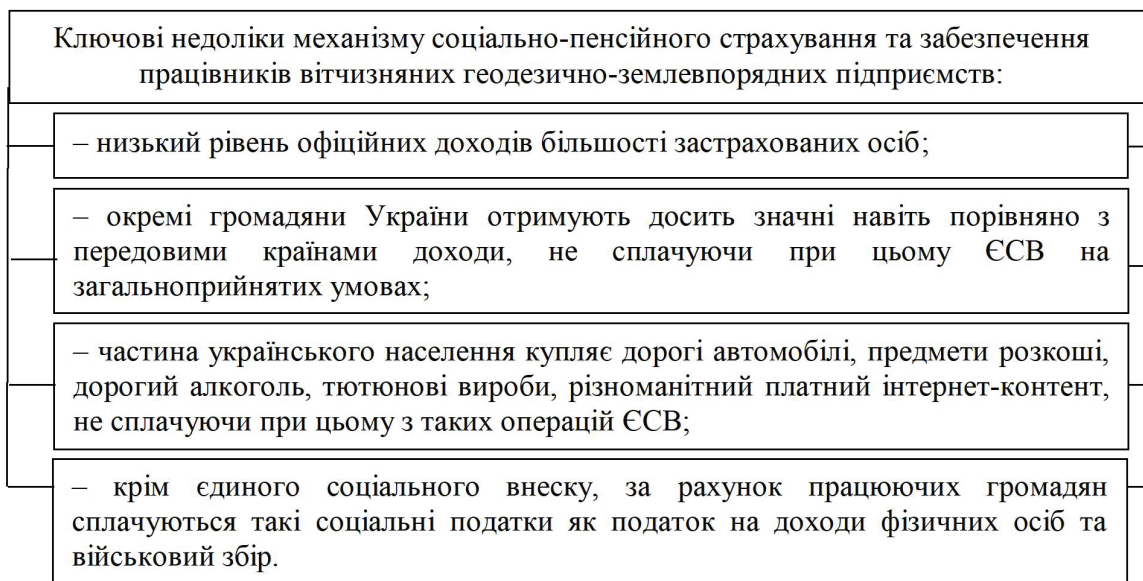


Рис. 1. Ключові недоліки механізму соціально-пенсійного страхування та забезпечення працівників вітчизняних геодезично-землевпорядних підприємств

Джерело: [2; 5–10; 13–15]

Одним із кроків з боку держави, який дасть змогу врегулювати описану нами проблему – це відміна п. 4 ст. 1 Закону України від 08.07.2010 р. № 2464-VI «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов’язкове державне соціальне страхування», згідно з вимогами якого максимальний розмір бази для нарахування ЄСВ на місяць відповідає п’ятнадцяти мінімальним заробітним платам, визначеним законодавством України [11] (Рис. 2).

Результати проведеного дослідження також демонструють, що єдиний соціальний внесок повинні сплачувати громадяни не лише зі своїх доходів, але й з витрат на придбання дорогих автомобілів, дорогих алкогольних напоїв, тютюнових виробів, різноманітного платного інтернет-контенту, а також придбання інших предметів розкоші [2; 10].

Наступним кроком на шляху вдосконалення вітчизняної системи соціально-пенсійного страхування та забезпечення громадян, працюючих в геодезично-землевпорядних підприємствах і підприємств зазначеної нами сфери, може бути формування недержавних пенсійних фондів [8–9], які, на нашу думку, доцільно створювати при всеукраїнських об’єднаннях та професійних спілках геодезистів, землевпорядників та геодезично-землевпорядних корпораціях. Варто зазначити, що така пропозиція повністю відповідає як принципам трирівневої пенсійної системи, так і кращому зарубіжному досвіду соціально-пенсійного страхування і забезпечення громадян [5; 9; 14–15].

Крім того, на наше глибоке переконання, в процесі врегулювання вітчизняних проблем соціально-пенсійного страхування та

забезпечення громадян, в тому числі і тих, що працюють у сфері геодезії і землеустрою, доцільно вирішити методологічну проблему, зумовлену тим, що крім єдиного соціального внеску працівники геодезично-землевпорядних та інших бізнес-структур сплачують такі соціальні податки, як податок на доходи фізичних осіб та військовий збір. Автори цього дослідження переконані, що єдиний соціальний внесок, якщо він справді є єдиним, повинен замінити не лише пенсійні внески та внески до державних цільових фондів, що функціонують в сфері соціального страхування громадян, але й податок на доходи фізичних осіб та військовий збір. Поряд з цим, така законодавча новація повинна супроводжуватись зростанням ставки ЄСВ на розміри чинних ставок зазначених нами податкових платежів, а також формуванням чіткого та зрозумілого механізму розподілу мобілізованих сум нового, реформованого ЄСВ.

Звернувши увагу на військовий збір, не можемо не згадати, що нині у вітчизняному політикумі тривають суперечки стосовно перспектив суттєвого (з 1,5% до 5%) збільшення ставок зазначеної податкової форми. Не вдаючись в дискусію з цієї проблеми, не можемо не зауважити, що таке збільшення ставки одного з прямих податків на заробітну плату під час війни, коли підприємства та підприємці часто змушені непрацювати, скоріше за все не принесе якихось додаткових доходів до бюджету, оскільки створює ризики відходу окремих галузей до неофіційного сектору економіки, або ж може помітно розхитати маятник інфляції, яку державі й так важко втримати, зважаючи на військові дії.

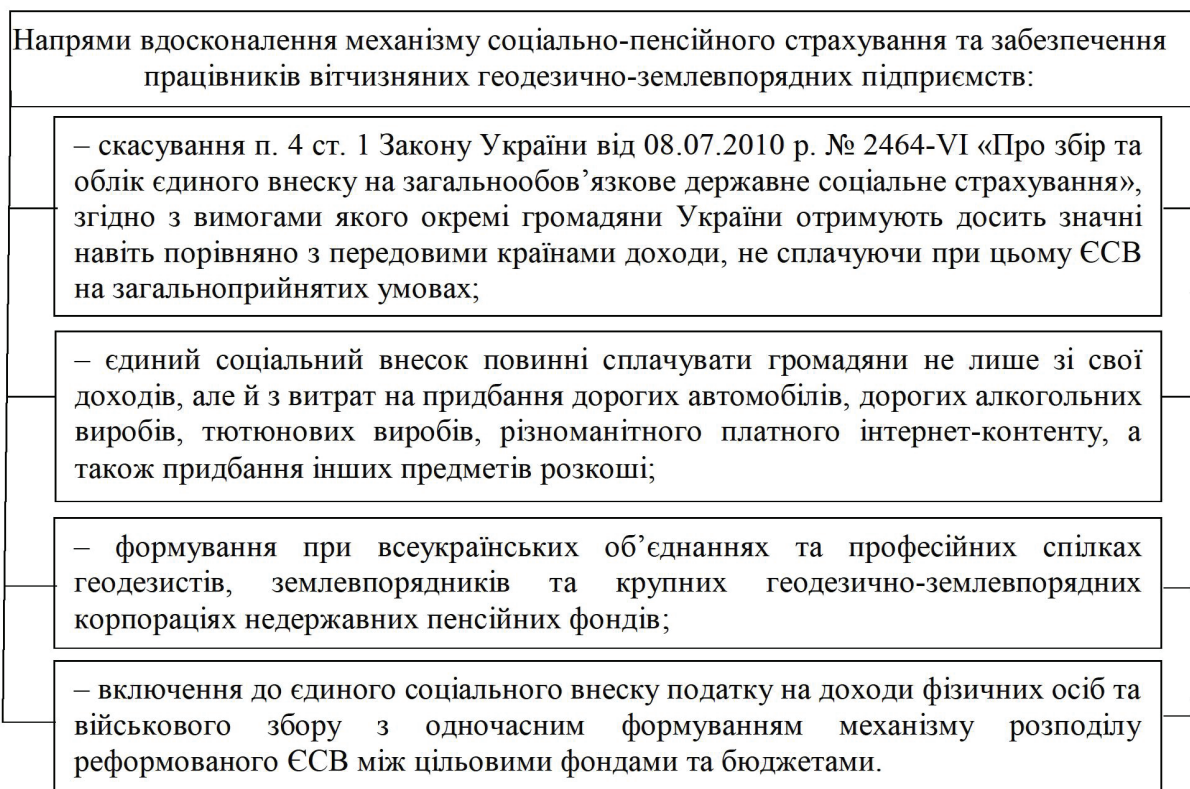


Рис. 2. Напрями вдосконалення механізму соціально-пенсійного страхування та забезпечення працівників вітчизняних геодезично-землевпорядних підприємств

Джерело: [2; 5–10; 13–15]

Висновки. Резюмуючи результати проведеного дослідження, зауважимо, що сучасній вітчизняній системі соціально-пенсійного страхування працівників геодезично-землевпорядних підприємств властиві такі недоліки: тривала залежність бюджетів вітчизняних соціально-пенсійних фондів від державної казни завдяки низькому рівню офіційних доходів більшості застрахованих осіб; наявність законодавчої норми, згідно з якою окремі громадяни України отримуючи значні, порівняно з рештою, доходи, не сплачують при цьому єдиний соціальний внесок на загальноприйнятих умовах; недоліки нормативно-правової бази, завдяки яким частина українського населення купляє дорогі автомобілі, предмети розкоші, дорогий алкоголь, тютюнові вироби, різноманітний платний інтернет-контент, не сплачуючи при цьому з таких операцій ЄСВ; законодавча колізія, завдяки якій крім єдиного соціального внеску, за рахунок працюючих громадян сплачуються такі соціальні податки як податок на доходи фізичних осіб та військовий збір.

Результати дослідження переконливо продемонстрували, що вирішити більшість зазначених проблем можна після Перемоги над агресором і вступу України до ЄС та автоматичного зростання, при цьому, розмірів офіційних заробітних плат, в тому числі і громадян, що працюють

в сфері геодезії та землевпорядкування. Крім того, практичними шляхами, що дозволять вирішити проблеми соціально-пенсійного страхування та забезпечення громадян (в тому числі і тих, що працюють в геодезії і землевпорядкуванні) можуть бути: скасування п. 4 ст. 1 Закону України від 08.07.2010 р. № 2464-VI «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування», згідно з вимогами якого окремі громадяни України отримують досить значні, навіть порівняно з передовими країнами світу, доходи, не сплачуючи при цьому ЄСВ на загальноприйнятих умовах; запровадження норми закону, згідно з якою єдиний соціальний внесок повинні сплачувати громадяни не лише зі своїх доходів, але й з витрат на придбання дорогих автомобілів, дорогих алкогольних напоїв та тютюнових виробів, різноманітного платного інтернет-контенту, а також придбання інших предметів розкоші; формування при всеукраїнських об'єднаннях та професійних спілках геодезистів, землевпорядників та геодезично-землевпорядних корпораціях недержавних пенсійних фондів; включення до єдиного соціального внеску податку на доходи фізичних осіб та військового збору з одночасним формуванням механізму розподілу реформованого ЄСВ між цільовими фондами та бюджетами. Крім того, результати

дослідження переконливо продемонстрували недоцільність підвищення ставки військового збору.

Практична реалізація пропонованих заходів сприятиме збалансуванню доходних та

видаткових складових бюджетів вітчизняних соціально-пенсійних фондів та спричинить зростання рівня реальних та офіційних доходів українців, зокрема й зайнятих в геодезично-землевпорядному бізнесі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Базилевич В.Д., Базилевич К.С. Страхова справа: посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Знання, 2008. 352 с.
2. Боровик П.М., Колотуха С.М., Костенко А.Ю. Сучасні проблеми вітчизняного пенсійного страхування. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 562–566.
3. Грушко В.І., Лаптев С.М., Денисенко М.П. та ін. Основи актуарних розрахунків: посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Алерта, 2004. 328 с.
4. Дефіцит Пенсійного фонду становить 17,2 мільярда. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2020/10/06/53544972/> (дата звернення: 26.08.2024).
5. Лібанова Е.М. Модель фінансового забезпечення загальнообов'язкового державного пенсійного страхування. URL: <http://www.padko.kiev.ua> (дата звернення: 26.08.2024).
6. Лондар С.Л., Башко В.Й. Вплив фактора вікової структури населення на збалансованість пенсійної системи у довгостроковому періоді. *Фінанси України*. 2011. № 10. С. 44–58.
7. МакТаггарт Грег. Досвід реформування пенсійної системи у країнах Східної Європи та СНД у порівнянні з проведенням пенсійної реформи в Україні. URL: <http://www.pension.kiev.ua/files/dosvid-porivn-Ukr.pdf> (дата звернення: 26.08.2024).
8. Мальований М.І. Стан та проблеми фінансового забезпечення системи пенсійного страхування України. *Облік і фінанси*. 2014. № 1(63). С. 89–95.
9. Мальований М.І. Розвиток пенсійного страхування сільського населення : Монографія. Умань : СПД Сочінський, 2008. 270 с.
10. Непочатенко О.О., Боровик П.М., Бечко П.К. Реформований механізм соціально-пенсійного забезпечення в Україні: проблеми та перспективи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск 4. С. 36–45.
11. Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування: Закон України від 8 липня 2010 року № 2464-VI. Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2464-17/page5> (дата звернення: 26.08.2024).
12. Тривожні роздуми над проблемами Пенсійного фонду України. URL: http://durdom.in.ua/uk/main/article/article_id/9093.html (дата звернення: 26.08.2024).
13. Тулуш Л.Д. Єдиний соціальний внесок у сільському господарстві : перспективи запровадження. *Вісник Сумського НАУ. Серія Фінанси і кредит*. 2007. № 2. С. 68–75.
14. Чугунов І.Я. Фінанси пенсійного забезпечення: монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 248 с.
15. Шалієвська Л.І. Пенсійне забезпечення в системі економічної безпеки держави: монографія. Львів : «Растр-7», 2020. 196 с.

REFERENCES:

1. Bazylevych V. D., Bazylevych K. S. (2008) *Strakhova sprava* [Insurance business]. Kyiv: Znannja. (in Ukrainian)
2. Borovyk P. M., Kolotukha S. M., Kostenko A. Ju. (2018) Suchasni problemy vitchyznjanogho pensijnogho strakhuvannja [Modern problems of domestic pension insurance]. *Ghlobaljni ta nacionaljni problemy ekonomiky*. no. 21. pp. 562–566.
3. Ghrushko V. I., Laptjev S. M., Denysenko M. P. & others. (2004) *Osnovy aktuarnykh rozrakhunkiv* [Basics of actuarial calculations]. Kyiv: Alerta. (in Ukrainian)
4. Minfin (2024) Deficyt Pensijnogho fondu stanovytyj 17,2 miljarda [The deficit of the Pension Fund is 17.2 billion]. Available at: <https://minfin.com.ua/ua/2020/10/06/53544972> (accessed August 26, 2024).
5. Libanova E. M. (2024) Modelj finansovogho zabezpechennja zaghajnoobov'jazkovogho derzhavnogho pensijnogho strakhuvannja [The model of financial provision of mandatory state pension insurance]. Available at: <http://www.padko.kiev.ua> (accessed August 26, 2024).
6. Londar S. L., Bashko V. J. (2011) Vplyv faktora vikovoji struktury naseleennja na zbalansovanistj pensijnoji systemy u dovghostrokovomu periodi [The influence of the age structure of the population on the balance of the pension system in the long term]. *Finansy Ukrainy*, no. 10, pp. 44–58.
7. MakTaghghart Ghregh. Dosvid reformuvannja pensijnoji systemy u krajinah Shhidnoji Jevropy ta SND u porivnjanni z provedennjam pensijnoji reformy v Ukraini [The experience of reforming the pension system in the countries of Eastern Europe and the CIS in comparison with the pension reform in Ukraine]. Available at: <http://www.pension.kiev.ua/files/dosvid-porivn-Ukr.pdf> (accessed August 26, 2024).

8. Maljovanyj M. I. (2014) Stan ta problemy finansovogho zabezpechennja systemy pensijnogho strakhuvannja Ukrainy [State and problems of financial support of the pension insurance system of Ukraine]. *Oblik i finansy*, no. 1(63), pp. 89–95.
9. Maljovanyj M. I. (2008) *Rozvytok pensijnogho strakhuvannja siljskogho naseleння* [Development of pension insurance of the rural population]. Umanj: SPD Sochinsjkyj. (in Ukrainian)
10. Nepochatenko O. O., Borovyk P. M., Bechko P. K. (2015) Reformovanyj mekhanizm socialjno-pensijnogho zabezpechennja v Ukraini: problemy ta perspektyvy [The reformed mechanism of social and pension provision in Ukraine: problems and prospects]. *Ghlobaljni ta nacionaljni problemy ekonomiky*, no. 4, pp. 36–45.
11. Verkhovna Rada Ukrainy (2010) Pro zbir ta oblik jedynogho vnesku na zagaljnoobov'jazkove derzhavne socialjne strakhuvannja: Zakon Ukrainy vid 8 lypnja 2010 roku no. 2464-VI [On the collection and accounting of a single contribution to mandatory state social insurance: Law of Ukraine dated July 8, 2010 No. 2464-VI]. Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2464-17/page5> (accessed August 26, 2024).
12. Tryvozchni rozdumy nad problemamy Pensijnogho fondu Ukrainy [Disturbing reflections on the problems of the Pension Fund of Ukraine]. (2024). Available at: http://durdum.in.ua/uk/main/article/article_id/9093.html (accessed August 26, 2024).
13. Tulush L. D. (2007) Jedynyj socialjnyj vnesok u siljskomu ghospodarstvi: perspektyvy zaprovadzhennja [Single social contribution in agriculture: prospects for implementation]. *Visnyk Sumsjogho NAU. Serija Finansy i kredyt*, no. 2, pp. 68–75.
14. Chughunov I. Ja. (2017) *Finansy pensijnogho zabezpechennja* [Finances of pension provision]. Kyiv : Kyiv. nac. torgh.-ekon. un-t. (in Ukrainian)
15. Shalijevs'ka L. I. (2020) *Pensijne zabezpechennja v systemi ekonomichnoji bezpeky derzhavy* [Pension provision in the system of economic security of the state]. Lviv: «Rastr-7». (in Ukrainian)

DRIVERS OF PUBLIC SECTOR ACCOUNTING REFORMS IN EASTERN EUROPEAN COUNTRIES

РУШІЙНІ СИЛИ РЕФОРМУВАННЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ У ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ В КРАЇНАХ СХІДНОЇ ЄВРОПИ

Konovalenko Natalia

Postgraduate Student at the Accounting and Audit Department,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

Коноваленко Н.В.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

The paper reveals role of accounting in the public sector and discusses why EU Eastern Partnership and Western Balkan countries have decided to move to accrual basis accounting and International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) as accounting framework, and identifies what drivers move the Public Sector Accounting Reform (PSA) in these countries. Effective and efficient PSA reform largely depends on the country context and on interest of the key stakeholders to implement the reform. In this paper, the institutional isomorphism concept is applied to analyze key factors influencing PSA reform in selected Eastern European and Western Balkan countries, aiming to respond the research question: why these countries are moving towards implementing of accrual accounting and, in particular, International Public Sector Accounting Standards as accounting framework.

Keywords: accounting framework, International Public Sector Accounting Standards (IPSAS), public sector accounting reform, public finance management, isomorphism, institutional theory.

Глобальна тенденція до переходу на облік за методом нарахування та прийняття Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку в державному секторі зумовлена потребою у більш прозорій, підзвітній та порівнянній фінансовій звітності урядів як на центральному, так і на регіональному рівнях. Бухгалтерський облік за методом нарахування дає повнішу картину фінансового стану уряду шляхом реєстрації економічних зобов'язань в момент їхнього виникнення, а не лише в момент надходження коштів і закриття транзакції. Міжнародні стандарти обліку у державному секторі базуються на Міжнародних стандартах фінансової звітності для приватного сектору і надають узгоджений набір інструкцій, спрямованих на підвищення якості фінансової інформації, допомагаючи політикам і зацікавленим сторонам приймати більш обґрунтовані рішення та дозволяючи проводити порівняльний аналіз на регіональному та міжнародному рівні, в розрізі економік в цілому чи окремих їхніх галузей або регіонів. Важливість такої системи бухгалтерського обліку полягає в її ролі у стандартизації фінансової звітності, що, у свою чергу, підвищує довіру та цілісність розкриття фінансової інформації державного сектора. Дана стаття аналізує важливість бухгалтерського обліку в державному секторі, вивчаючи чинники, які стимулюють країни Східного Партнерства Європейського Союзу і країни Західних Балкан до переходу на метод нарахування в бухгалтерському обліку та прийняття Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку в державному секторі. Дослідження проливає світло на каталізатори, які стимулюють реформу бухгалтерського обліку в державному секторі у цих регіонах та аналізує зв'язок реформи з унікальними умовами кожної країни та бажанням ключових зацікавлених сторін просувати ці реформи. Використовуючи теорію інституційного ізоморфізму, дослідження розкриває домінуючі фактори, що впливають на реформування обліку у державному секторі у вибраних країнах Східної Європи та Західних Балкан, та відповідає на питання: які основні мотиви для цих країн переходити на облік за методом нарахування і, зокрема, прийняття Міжнародних стандартів обліку у державному секторі.

Ключові слова: система бухгалтерського обліку, Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку в державному секторі (МСБОДС), реформа бухгалтерського обліку в державному секторі, управління державними фінансами, ізоморфізм, інституційна теорія.

Statement of the problem. As part of introducing accrual accounting in the public sector, many governments have implemented the International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) as accounting framework in public sector. IPSAS have been promoted as a “multi-purpose answer” to better meet the specific information needs of the public sector, to improve the transparency and reliability of public accounts and to facilitate consolidation of financial statements [1]. One of key objectives of switching to IPSAS is “to ensure comparability both with the entity’s financial statements of previous periods and with the financial statements of other entities” (IPSASB, 2020). Another expected positive effect of comparability is favorable conditions for borrowers on credit markets [2], so governments are expected to have an interest in aligning their national counterparts with these established international standards [3]. At the same time, the approaches to organization as well as accounting framework differ from jurisdiction to jurisdiction and also from level to level of public sector accounting. In many cases, this reform was a precondition for implementing changes in the public sector accounting information system, and to adoption of accrual accounting in supplement or as a replacement to cash accounting [4]. Since each country had certain freedom in choosing both accounting framework and approach to implementation of the accounting reform, the countries experience is very heterogeneous in terms of the reform implementation. Carlin T. [5] classified jurisdictions into those using “full accrual” (largely similar to typical commercial practice), “modified accrual” (mainly reflecting commercial practice but with less emphasis on comprehensive statements of financial position), and “cash with accrual” (where cash accounting and cashed-based reporting framework are maintained but supplemented by additional accrual accounting and accrual disclosures). Analysis of approaches to the public sector accounting reform of specific countries allows to identify factors (drivers) influencing the selection of the final configuration of the accounting framework and its comparability with regional and global benchmark in the area.

Analysis of recent researches and publications. Globalization processes justified the need for harmonization of accounting systems of different countries. The harmonization of accounting systems is described by Roberts et al. [6] as a process by “which accounting moves away from total diversity of practice”. IPSAS formally are not mandatory, therefore having the nature of recommendations (IPSASB, 2020) they serve as guidelines for governments and national standard setters to formulate or revise their own national accounting standards, which then comply to a greater or lesser degree with IPSAS. For emerging economies, IPSAS take the role of a quasi-benchmark according to K. Toudas [7]. Therefore,

each IPSAS is formulated in a very detailed way, providing information about objectives, scope, definitions and details of recognition, disclosure and measurement. Currently, 43 IPSAS have been issued and they follow the International Accounting Standards/International Financial Reporting Standards (IAS/IFRS), wherever appropriate, with very few material differences on aspects specifically pertinent to public sector, like taxes, transfer payments to citizens and other entities, assets for community use or concessions, heritage assets etc. Biondi Y. [8].

Harmonization of public sector accounting systems, such as through IPSAS is argued to have several advantages, particularly in the context of the European Union regarding comparable financial information in the annual account of member states. On the other hand, however, the accounting literature presents a variety of arguments and motivations for deviations from established international accounting standards. Caporchione E et al, Brusca I. et al, Manes-Rossi F. et al [9–11], offered in their public sector related researches seven groups of reasons for deviating from IPSAS or not adapting them at all. Polzer T. [12] summarized these deviations in the following taxonomy:

1. IPSAS are inadequate for public sector accounting (“publicness”).
2. Lacking the specificity of the existing standards (IPSAS are principle-based and allow too many disclosure and valuation options).
3. Maturity and completeness of the IPSAS: Deviations are necessary because IPSAS do not cover or disregard certain accounting issues, such as social benefits, pension provisions, heritage assets.
4. Contradictions and conflicts between IPSAS and established national accounting standards or existent administrative or accounting traditions: In this context, concerns are also expressed regarding a reduction in national sovereignty or a loss of the power of national standards setters.
5. IPSAS and national accounting standards as dual moving targets: Both the IPSAS and the national standards are in continuous development, as new standards are amended, and existing ones revised. Deviations between IPSAS and national standards are therefore to some extent unavoidable.
6. Limited incentives or pressures to adopt IPSAS in a certain country: In contrast to the private sector, governments are less dependent on the reactions of creditors, lenders or market players, which usually request comparable financial reports following common accounting standards. Similarly, a government may hesitate to adopt IPSAS because other countries with the same administrative traditions have decided for non-adoption.
7. IPSAS adoption not economically feasible: Governments argue against IPSAS because of the disproportionate cost of implementation and/or operation.

Therefore, there is quite broad range of reasons against full adoption of IPSAS as national public sector accounting standards, and as a result various countries and international organizations have only partially implemented IPSAS or have made significant amendments to certain standards Grossi G. [13]. Given the different degrees of implementation and compatibility with IPSAS standards between the countries Mattei et al. [14] suggested that implemented IPSAS only “allow for de jure compatibility of financial reports at a very broad level. Their implementation and interpretation in practice doesn’t allow for de facto comparability in financial reporting”.

However, despite of the ongoing debate on applicability of the standards, IPSAS are being partially or fully adopted in more than 80 jurisdictions as of the end of 2022 [15], and this trend is broadly observed on European continent.

Setting the task. The aim of this paper is to identify key drivers of accounting reform in the public sector and their influence on the status of PSA reform in countries of Eastern Partnership and Western Balkans.

Summary of the main results of the study. The study was conducted using data from the Public Sector Accounting and Reporting Program (PULSAR) [16], which the World Bank has rolled out across 12 participating countries: Albania, Armenia, Azerbaijan, Bosnia and Herzegovina,

Croatia, Georgia, Kosovo, Moldova, Montenegro, North Macedonia, Serbia, and Ukraine, collectively referred to as PULSAR countries. The author, being a member of the PULSAR program and a participant in its research, examined World Bank studies within this initiative. The practices of public sector accounting and financial reporting in these countries exhibit considerable variation, heavily influenced by their historical governance structures, such as those from the former USSR and Yugoslavia. This influence is evident in their legislative frameworks, reporting systems, and accounting methods. For example, the emphasis on asset management and adherence to bookkeeping standards is a remnant of the central planning era, still evident in several of these nations. These historical factors have shaped key aspects like the recognition, measurement, and reporting of financial and non-financial activities, ultimately impacting the quality and completeness of the financial reporting. Overall, among the PULSAR countries the following accounting regimes were identified in 14 reviewed jurisdictions (Figure 1):

- 2 jurisdictions use a cash accounting basis;
- 4 jurisdictions use an accrual accounting basis;
- 8 jurisdictions use modified cash/accrual accounting systems.

At the same time, most of countries in the PULSAR program are in a transitional phase

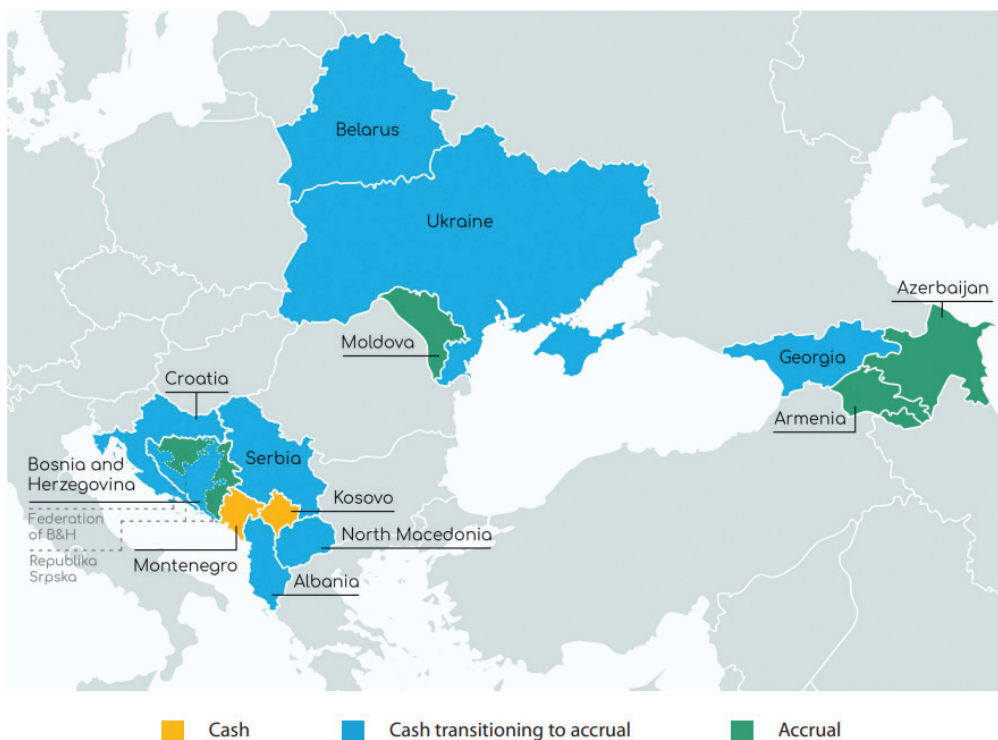


Figure 1. Accounting basis in PULSAR beneficiary countries in 2018

Source: The World Bank, PULSAR – Stocktaking of Public Sector Accounting and Reporting Environment in PULSAR Beneficiary Countries (2020)

between cash and accrual accounting [17], which is a common element in their heterogeneous PSA environment. There is an evident high motivation to reform, even though most countries lack the necessary resources and support within their government and institutions to direct significant resources towards an accrual reform. Reasons for this high motivation are based on internal and external factors, or drivers, which influence the reform process. According to Michael Fullan [18] a “right driver” is one that end up achieving better measurable results, while the “wrong driver” is a deliberate policy force that has little chance of achieving the desired result.

There are two types of drivers relating to the PSA reform: technical and non-technical [19]. Technical drivers are grounded in basic principles which are easier to grasp and objectively assess, and which can be addressed in relatively non-confronted manner. These technical drivers may include local or international standards, or frameworks, assessment tools (such as PEFA, PULSE), other requirements. Non-technical drivers are more complex and nuanced, and sometimes they are more difficult to identify as they require a deep understanding of formal and informal institutions, traditions, rules. Therefore, non-technical drivers are significantly more difficult to address without getting certain internal resistance. Normally, non-technical drivers are centered around interests' groups, institutions or ideas which can either influence and support the reform, or oppose and block it in case of lack of buy-in or potential perceived cost or losses to particular influencing stakeholders groups.

Both types of drivers, technical and non-technical, may be external and internal. The Table 1 below presents examples of technical and non-technical drivers, that are affecting public sector accounting reform to different degrees in different PUSLAR countries.

Before moving to analysis of drivers influencing PSA reforms in PULSAR countries it is also worth mentioning that among these countries, one (Croatia) is member of the EU and 7 (Albania, Bosnia and Herzegovina, Moldova, Montenegro, North Macedonia, Serbia and Ukraine) are EU accession states, added with Georgia having signed the Association Agreement with the EU. This means that these countries are significantly affected by technical external drivers, imposed by EU legislative requirements.

At the same time, Armenia and Azerbaijan have no such an influence from EU side, but both countries moved to full accrual accounting. Armenia is using national public sector accounting standards (APSAS), based on IPSAS, while Azerbaijan has been directly applying IPSAS. The table 2 below provides data on PSA status in PULSAR countries and influence of specific PSA reform drivers.

Conclusions. Analysis of the PSA reform implementation status in PULSAR countries and drivers moving these reforms, allow to conclude that PSA reforms in most of PULSAR countries have been initiated by external technical drivers rather than domestic internal drivers. As mentioned above, nine out of twelve countries either existing or aspiring EU member states, which means that they are obliged to follow EU requirements, including those relating to the public sector accounting. Even though development of the European Public Sector Accounting Standards (EPSAS), which are expected to be obligatory for all EU members, is not completed yet, it is declared that they will be based on IPSAS and will focus on application of accrual accounting method. Therefore, moving to accrual basis and IPSAS for these eight countries is fairly justified. Other countries, which are not closely linked to the EU, are still supported or “stimulated” by international donor organizations, including the World Bank, IMF, EU and others to move to good international practices in their public

Table 1

Drivers affecting public sector accounting reform

	External	Internal
Technical drivers	<ul style="list-style-type: none"> • accrual basis accounting • IPSAS • EPSAS • International public finance assessment tools (PEFA, PULSE, REPF, etc.) • ESA 210 reporting requirements 	<ul style="list-style-type: none"> • PFM reform; • Drive for better transparency and accountability • Drive for performance management • IFMIS implementation • Drive for improved awareness and management of costs
Non-technical drivers	<ul style="list-style-type: none"> • International financial organizations • Credit rating agencies • Commercial creditors 	<ul style="list-style-type: none"> • Institutions – government, NGOs, media • Interests – including specific objectives of the various actors • Ideas – policy options and recommendations derived from researches and normative values; window of opportunity, etc.

Source: compiled by the author

Table 2

PSA reform status in PULSAR countries1

Country	Country context		Technical drivers		Non-technical drivers		
	PSA basis	Standards	PSA reform targets	External	Internal	External	Internal
1							
Albania	2 Cash basis with accrual accounting elements	3 National accounting practices merged with IPSAS	4 Adoption of full accrual in line with IPSAS by 2025. Indirect approach of IPSAS implementation will be used to allow for maximum flexibility	5 Aspiring EU member state Accrual basis of accounting EU legislation	6 Strategy on the PSA implementation Amendments to the legislation and national accounting practices	7 External support from SECO and World Bank with implementation of PSA reform in line with best international practice	8 Capacity building at the MoFE
Armenia	Full accrual accounting	National standards (APSASA) mainly based on IPSAS	Implementation of IPSAS for consolidation and ministerial and state level Embedding a qualification for PSA Implementing IFMIS	IPSAS Good practices	Amendments to legislation Development of accrual basis national standards	WB assistance with development of PSA legislation	Strengthening of profession Capacity building of MOF
Azerbaijan	Full accrual	IPSAS	Strengthening PSA education	IPSAS	Legal changes	IMF requirement of 2018 regarding unified budget classification World Bank project dedicated to PSA reform	Strong government support Capacity building of the profession
Bosnia and Herzegovina	Modified accrual accounting	National standards aligned with IPSAS	Strengthening PFM Budget planning and information management system	Aspiring EU member state Accrual basis of accounting EU legislation	Strategy on improving PFM by 2025 Roadmap to application of IPSAS	EU-funded project on support of PFM reform	Capacity building of standard -setters
Croatia	Cash transitional to accrual	IPSAS	Accrual basis of accounting	EU member Accrual basis of accounting EU legislation	Amending legislation in line with EU Acquis Communautaire	n/a	n/a

Continuation of the table 2

1	2	3	4	5	6	7	8
Georgia	Full accrual basis	IPSAS (relevant for Georgian context)	Budget performance reform and technical debt management functionality Strengthening of PSA education	Associated agreement with EU Accrual basis of accounting EU legislation	Aligning national legislation with EU requirements	Support from donors, including IMF, WB, EU, GIZ and others	Strong government support
Kosovo	Cash basis	National standards	Transition to accrual basis accounting in 10 years perspective Training professional staff who will advance reform	IPSAS Good practice	PFM reform strategy	Support from IMF, WB and SECO	
Moldova	Cash basis with elements of accrual basis	National standards partly aligned with IPSAS	Implementation of full accrual accounting based on IPSAS	Aspiring EU member state Accrual basis of accounting EU legislation	Amendment of legislation	Technical assistance for PFM reform from EU and WB	Government support
Montenegro	Modified cash basis	National accounting policies partly aligned with IPSAS	Implementation of full accrual accounting based on IPSAS Implementation of IFMIS PSA education	Aspiring EU member state Accrual basis of accounting EU legislation	Strategy for transition to IPSAS-based accrual accounting	Support of UNDP, MoF of Slovakia, Center of Excellence in Finance of Slovenia. The law on PSA undergone WB and IMF expertise before its adoption	Strong government support
North Macedonia	Modified cash basis accounting	National standards	Transition to modified accrual basis Implementation of IFMIS IPSAS adoption PSA education	Aspiring EU member state Accrual basis of accounting EU legislation	Strategy on PFM reform Amendments to legislation	WB support within PULSAR program	

End of the table 2

1	2	3	4	5	6	7	8
Serbia	Cash basis	National standards	Gradual transition to accrual basis by 2030 and implementation of IPSAS Capacity building of the profession	Aspiring EU member state Accrual basis of accounting EU legislation	PFM reform strategy	WB PEMPAL and PULSAR programs	
Ukraine	Modified cash basis with the application of the accrual method on certain transaction Accrual basis for budgetary institutions	National PS accounting standards (NPSAS) aligned with IPSAS	Move to accrual basis in line with IPSAS Implementation of IFMIS Strengthening PSA education system	Aspiring EU member state Accrual basis of accounting EU legislation	Strategy on PFM implementation Amendments to legislation National accounting standards aligned with IPSAS	Technical assistance from EU and WB for PFM reform implementation	Strong political support

Source: compiled by the author

finance management models, which comprise PSA as one of basic building block of the PFM reform. In its turn, good international practice in public sector accounting also moves countries towards accrual basis and IPSAS. These external pressures from international institutions and donor organizations are signs of coercive isomorphism, when countries feel compelled to adopt accrual basis accounting and IPSAS as a precondition to obtaining loans or technical assistance, or entering regional intergovernmental unions, etc. Countries may also face pressure from their own citizens or stakeholders who demand greater transparency and accountability in public sector financial reporting. Non-technical external drivers included recommendations from International Financial Institutions, development partners, donors, and even commercial banks or credit rating agencies (Armenia, Kosovo and Azerbaijan).

However, it's worth noting that while external drivers are effective when the reform is being started, they are insufficient to sustain implementation and fully realize the benefits of the reform without internal driver. For example, weakening of external stimulus because of a lack of funding, a lack of progress on EPSAS initiative, or a lack pressure from IFIs, together with not sufficiently strong internal driver may lead to stagnation of PSA reforms (example – Croatia). Technical internal drivers are usually norms and regulations embedded in the national legislation that adopt international standards, principles, norms and good practices, following principles of normative isomorphism. In PSA reform these are IPSAS, Code of Ethics, International Education Standards adopted by IFAC and other sets of norms and principles accompanying selected PSA accounting framework. According to normative isomorphism logics, countries may view the adoption of accrual accounting and IPSAS as a way to align with global best practices and enhance their credibility in the international community.

On the other hand, internal technical drivers such as those embedded in laws and regulations, are not sufficient to complete PSA reform without political support at a highest country level and buy-in from groups of key stakeholders who can otherwise oppose the reform, which form the internal non-technical drivers. Examples of internal

drivers include emerging issues relating to fiscal risk management, monitoring of arrears (Serbia), increased use of Public-Private Partnerships, and a desire for improved asset management. In most countries the main champion of the reform is the Ministry of Finance (MoF), often with the support of the Supreme Audit Institution, and Professional Accountancy Organizations (PAO). While the MoF is a natural champion and main implementor, the PSA reform also needs broader political support from government, a clear strategic plan and capacity building activities. Most of PULSAR countries proved to follow mimetic isomorphism logics when they imitates the practices of other countries that have successfully implemented accrual basis accounting and adopted IPSAS. These countries may have observed the benefits of accrual accounting, such as improved decision-making, better financial management, and increased accountability, and decided to adopt similar practices to achieve similar outcomes. This imitation can be driven by a desire to be seen as modern and progressive in financial management practices.

Review of drivers of public sector accounting reforms in twelve PULSAR countries demonstrated that mostly the reform was initiated by external technical and non technical drivers, including global shift to accrual basis accounting and adoption of IPSAS, which were broadly supported and recommended by interational donor organizations and adopted in regional inter-governmental unions. At the same time, the reform was not efficient enough in countries where external drivers were not supported by internal technical and non-technical drivers, which included implementation of reform at the level of national legislation and by-laws, as well as high-level support from government and key stakeholders at a country level. Striving of all 12 reviewed countries for integration into global and/or regional economic community, become member of the European Union, or following best international practices, through implementation of PFM reforms brought them to comon solution (in a number of variations, though) – necessity to introduce accrual basis accounting method and implement IPSAS as part of broader PFM reform, which confirms isomorphism concepts of institutional theory.

REFERENCES:

1. Christiansen J., Vanhee C., Manes Rossi F., Aversano N., and Van Cauwenberge P. (2015) The effect of IPSAS on reforming governmental financial reporting: An international comparison. *International Review of Administrative Sciences*. No. 81 (1). P. 158–177. Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0020852314546580>
2. Chytis E., Geordopoulos I, Tasios S. Accounting reform and IPSAS adoption in Greece. *European Research Studies Journal*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/345192667_Accounting_Reform_and_IPSAS_Adoption_in_Greece_European_Research_Studies_Journal_httpswwwersjeu
3. Polzer T., Grossi G., Reichard C. The harmonization of public sector accounting and diffusion of IPSAS. Available at: <https://research.wu.ac.at/en/publications/the-harmonization-of-public-sector-accounting-and-diffusion-of-ip-7>

4. Hodges R. and Mellett H. (2003) Reporting Public Sector Financial Results. *Public Management Review*, vol. 5, no. 1. Available at: https://www.researchgate.net/publication/263079176_Reporting_Public_Sector_Financial_Results
5. Carlin T. (2005) Debating the Impact of Actual Accounting and Reporting in the Public Sector. *Financial Accountability & Management*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/227559202_Debating_the_Impact_of_Accrual_Accounting_and_Reporting_in_the_Public_Sector
6. Roberts C., Weetman P., Gordon P. International financial reporting: a comparative approach. Available at: <https://abdn.elsevierpure.com/en/publications/international-financial-reporting-a-comparative-approach>
7. Toudas K., Poutos E., & Balios D. (2013) Concept, regulations and institutional issues of IPSAS: A critical review. *European Journal of Business and Social Sciences*, no. 2(1), pp. 43–54. Available at: https://www.researchgate.net/publication/315768489_Concept_Regulations_and_Institutional_Issues_of_IPSAS_A_Critical_Review
8. Biondi Y. (2017) Harmonizing European Public Sector Accounting Standards (EPSAS): Issues and Perspectives. Available at: <https://ideas.repec.org/a/bpj/aelcon/v7y2017i2p117-123n10.html>
9. Caperchione E. (2015) Standard Setting in the Public Sector: State of the Art. Available at: https://link.springer.com/chapter/10.1057/9781137461346_1
10. Brusca I., Caperchione E., Cohen S. & Manes-Rossi F. (2017) IPSAS, EPSAS and other challenges in European Public Sector Accounting and Auditing. Available at: https://link.springer.com/chapter/10.1057/978-1-137-55269-3_8
11. Manes-Rossi F., Kohen S., Bruska I. et al. (2016) Introduction: The Gordian knot of public sector accounting and the role of the IPSAS. Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0020852316665048>
12. Polzer T., Grossi G., Reichard C. (2022) Implementation of the International Public Sector Accounting Standards in Europe. Variations on a global theme. Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01559982.2021.1920277>
13. Grossi G., Steccolini I. (2015) Pursuing Private or Public Accountability in the Public Sector? Applying IPSASs to Define the Reporting Entity in Municipal Consolidation. Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01900692.2015.1001239>
14. Mattei G., Jorje S., Giulio Grandis F. (2020) Comparability in IPSASs: Lessons to be Learned for the European Standards. Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17449480.2020.1742362>
15. International Federation of Accountants (2022) Global adoption status. Available at: <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/professional-accountancy-organization-development-paod/publications/international-standards-2022-global-adoption-status-snapshot>
16. The Public Sector Accounting and Reporting Program (PULSAR), Center for Financial Reporting Reform, World Bank. Available at: <https://cfr.worldbank.org/programs/pulsar>
17. Book on Public Sector Accounting Reform Implementation Status in PULSAR Countries. (2021) Centre for Financial Reporting Reform. World Bank. Available at: <https://cfr.worldbank.org/index.php/publications/book-public-sector-accounting-reforms-implementation-status-pulsar-countries>
18. Fullan M. (2011) Choosing the wrong drivers for whole system reform. Available at: <https://michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2016/06/13396088160.pdf>
19. Report (2021) Drivers of Public Sector Accounting Reforms. World Bank. Available at: <https://cfr.worldbank.org/publications/pulsar-drivers-public-sector-accounting-reforms>

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 338.004.353

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.44-6>

СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЧЕРЕЗ ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ, ІННОВАЦІЇ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК

STRATEGIES FOR ENHANCING COMPETITIVENESS THROUGH DIGITAL TECHNOLOGIES, INNOVATION, AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Другова О.С.

доктор економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та бізнесу,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2404-1910>

Druhova Olena

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Стаття є актуальним дослідженням, яке присвячене вивченню сучасних підходів до забезпечення конкурентоспроможності підприємств у глобальному бізнес-середовищі. Одним з ключових аспектів, який розглядається в статті, є роль цифровізації у модернізації бізнес-процесів. Впровадження цих технологій може значно підвищити продуктивність та рентабельність підприємств, що стає особливо важливим в умовах глобальної конкуренції. Окрім цього, у статті досліджується інноваційні підходи до розвитку продуктів та послуг. Інновації є ключовим фактором в забезпеченні конкурентоспроможності, оскільки вони дозволяють підприємствам випереджати конкурентів на ринку шляхом створення унікальних пропозицій, які відповідають потребам сучасних споживачів. Не менш важливим аспектом є вплив сталого розвитку на конкурентоспроможність підприємств. Сталість стала необхідною умовою для успішного функціонування будь-якої компанії у сучасному світі. Зелена економіка, зменшення викидів, використання відновлюваних джерел енергії – це лише деякі з напрямків, які впливають на стратегії підвищення конкурентоспроможності через сталі розвиток.

Ключові слова: конкурентоспроможність, цифрові технології, інновації, сталий розвиток, бізнес-стратегії.

This article delves into contemporary strategies aimed at enhancing competitiveness through the synergistic deployment of digital technologies, innovation initiatives, and sustainable development practices. The study is underpinned by a comprehensive analysis of current trends, empirical research findings, and substantiated theoretical frameworks. The role of digital technologies in fostering competitiveness is thoroughly analyzed, highlighting their transformative impact on business operations and strategy formulation. Furthermore, the article explores innovation as a cornerstone of competitive strategy. Innovations in product development, service delivery, and business models are proposed as critical drivers of differentiation and market leadership. Through a researched examination of innovation frameworks and best practices, the article elucidates how companies can cultivate a culture of innovation, harness disruptive technologies, and capitalize on emerging opportunities to stay ahead in a fiercely competitive global economy. Sustainable development emerges as another pivotal dimension of enhancing competitiveness. The article investigates how integrating sustainability principles into business strategies not only mitigates environmental impact but also fosters long-term resilience and stakeholder trust. The article concludes by synthesizing insights from the analyzed strategies and proposing integrated approaches for enterprises seeking to enhance their competitiveness in the digital age. The proposed strategies are supported by empirical evidence and theoretical frameworks, offering a roadmap for businesses to navigate complex challenges and capitalize on opportunities in an increasingly interconnected global marketplace. In essence, this comprehensive study contributes

to the discourse on competitiveness by offering a nuanced understanding of how digital technologies, innovation strategies, and sustainable practices can be strategically integrated to propel businesses towards sustainable growth and competitive advantage.

Keywords: *competitiveness, digital technologies, innovation, sustainable development, business strategies.*

Постановка проблеми. У сучасному глобалізованому світі підприємства стикаються з постійно зростаючою конкуренцією, яка вимагає від них адаптації та впровадження нових стратегій для забезпечення своєї конкурентоспроможності. Одними з ключових факторів, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності, є використання цифрових технологій, впровадження інновацій та дотримання принципів сталого розвитку. Цифрові технології дозволяють підприємствам оптимізувати внутрішні процеси, знижувати витрати та підвищувати ефективність управління. Інновації сприяють створенню нових продуктів та послуг, що задовольняють потреби сучасного споживача, а сталий розвиток забезпечує довгострокову стабільність та відповідальне ставлення до ресурсів і навколишнього середовища.

Водночас, багато підприємств стикаються з проблемами, пов'язаними з інтеграцією цифрових технологій та інновацій у свою діяльність, а також з необхідністю забезпечення сталого розвитку. Це вимагає розробки комплексних стратегій, що об'єднують ці три ключові компоненти для досягнення конкурентної переваги. Таким чином, актуальним є дослідження ефективних підходів до впровадження цифрових технологій, інновацій та сталого розвитку, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємств на сучасному ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемі підвищення конкурентоспроможності у сучасному бізнес середовищі та використання цифрових технологій, інвестицій та інструментів сталого розвитку приділяли багато закордонних та українських вчених, зокрема Марр Б. [6], Полман П. [6], Гаряніс А.Г. [7], Петриченко І.Л. [1], Зінченко С.О. [1], Власенко М.О. [10], Іванова О.П. [11], Коваленко І.А. [9], Сидоренко П.П. [9], Шульга Т.М. [2] та інші.

Постановка завдання. Метою даної статті є аналіз існуючих стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств через цифрові технології, інновації та сталий розвиток, а також розробка рекомендацій щодо їх впровадження для досягнення максимального ефекту.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасних умовах швидких технологічних змін та глобалізації ринку, підприємства стикаються з необхідністю постійного підвищення своєї конкурентоспроможності для збереження позицій на ринку та забезпечення довгострокового розвитку. Одними з ключових інструментів для досягнення цієї мети є цифрові технології, інновації та сталий розвиток.

Цифрові технології надають підприємствам можливість оптимізувати бізнес-процеси,

знижувати витрати, підвищувати ефективність управління та покращувати взаємодію з клієнтами. Сьогоднішні інформаційні системи, автоматизація виробничих процесів, використання великих даних (Big Data) та штучного інтелекту (AI) дозволяють значно підвищити продуктивність праці та якість продуктів і послуг. Наприклад, впровадження CRM-систем (систем управління відносинами з клієнтами) допомагає підприємствам краще розуміти потреби своїх клієнтів, персоналізувати пропозиції та забезпечувати високий рівень обслуговування, що в свою чергу сприяє підвищенню лояльності клієнтів та зростанню продажів [1; 2].

Інновації є двигуном прогресу та ключовим елементом стратегії підвищення конкурентоспроможності. Вони дозволяють підприємствам створювати нові продукти та послуги, відкривати нові ринки та задовольняти змінні потреби споживачів. Інноваційна діяльність охоплює широкий спектр діяльностей, від науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт до впровадження нових бізнес-моделей та управлінських підходів. Важливим аспектом є створення корпоративної культури, яка стимулює інновації та заохочує співробітників до творчого мислення та впровадження новаторських ідей.

Сталий розвиток стає все більш важливим фактором у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Споживачі, уряди та інвестори все більше звертають увагу на екологічні та соціальні аспекти діяльності підприємств. Сталий розвиток передбачає відповідальне ставлення до ресурсів, мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище та створення умов для соціально-економічного розвитку. Впровадження принципів сталого розвитку дозволяє підприємствам не лише відповідати вимогам законодавства та споживачів, але й знижувати витрати через ефективне використання ресурсів, покращувати імідж компанії та залучати інвесторів, які орієнтуються на стійкі інвестиції.

Забезпечення конкурентоспроможності означає здатність підприємства, продукту чи країни ефективно конкурувати на ринку. Це включає в себе ряд стратегій і дій, спрямованих на досягнення переваги над конкурентами. Основні аспекти забезпечення конкурентоспроможності включають інновації в продуктах і процесах, ефективне управління витратами, якість продукції, стратегічне планування, а також здатність швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах і технологіях.

Дослідження показало, що забезпечення конкурентоспроможності підприємства можна досягти, використовуючи три основні елементи (рис. 1).



Рис. 1. Елементи конкурентоспроможності, які забезпечують стійкий розвиток підприємства

Джерело: сформовано автором

Нижче наведено п'ять заходів, які допоможуть підприємству підвищити свою конкурентоспроможність за допомогою цифрових технологій:

1. Впровадження CRM-системи (система управління відносинами з клієнтами). CRM-системи допомагають підприємствам краще розуміти потреби своїх клієнтів, персоналізувати маркетингові кампанії, покращувати обслуговування клієнтів та збільшувати їхню лояльність. Вони забезпечують зберігання та аналіз даних про клієнтів, що дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані рішення щодо маркетингових стратегій та взаємодії з клієнтами.

2. Автоматизація бізнес-процесів. Використання систем автоматизації, таких як ERP-системи (системи планування ресурсів підприємства), дозволяє оптимізувати внутрішні

процеси, знижувати витрати та підвищувати ефективність управління. ERP-системи інтегрують різні функції підприємства (фінанси, виробництво, логістика, HR) в одну систему, що дозволяє підвищити прозорість та контроль над процесами.

3. Аналіз великих даних (Big Data). Використання аналітики великих даних дозволяє підприємствам аналізувати великі обсяги інформації для виявлення трендів, прогнозування попиту, оптимізації запасів та покращення бізнес-стратегій. Це забезпечує конкурентну перевагу завдяки можливості швидкого реагування на зміни ринку та потреби клієнтів.

4. Використання штучного інтелекту (AI) та машинного навчання. AI та машинне навчання можуть використовуватися для автоматизації рутинних завдань, покращення точності

прогнозів, персоналізації продуктів та послуг, а також для розробки нових продуктів та послуг. Наприклад, чат-боти на основі AI можуть забезпечувати цілодобову підтримку клієнтів, що покращує їхній досвід та задоволення.

5. Розробка цифрових маркетингових стратегій. Використання цифрового маркетингу (SEO, SMM, контент-маркетинг, email-маркетинг) дозволяє підприємствам ефективніше досягати своєї аудиторії, підвищувати впізнаваність бренду та залучати нових клієнтів. Цифровий маркетинг забезпечує точний вимір результатів маркетингових кампаній та дозволяє швидко коригувати стратегії для досягнення кращих результатів.

Впровадження цих заходів допоможе підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність, оптимізувати бізнес-процеси, покращити взаємодію з клієнтами та забезпечити довгостроковий розвиток у умовах сучасного ринку.

Інновації. Інновації є критичним фактором для підтримки та підвищення конкурентоспроможності. Вони можуть бути як продуктово-орієнтованими, так і процесно-орієнтованими. Впровадження інновацій є ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Нижче наведено п'ять заходів, які сприяють інноваційному розвитку та підвищують конкурентоспроможність:

1. Інвестування в дослідження та розробки (R&D). Постійні інвестиції в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи дозволяють підприємствам створювати нові продукти та технології. Це забезпечує постійний потік інновацій, які допомагають залишатися на передовій ринку та відповідати змінним потребам споживачів. Відомі українські підприємства, такі як «Фармак», активно інвестують у R&D для розробки нових лікарських засобів [3].

2. Впровадження відкритих інновацій. Відкриті інновації передбачають співпрацю з іншими компаніями, науковими установами та стартапами для спільної розробки нових продуктів та технологій. Це дозволяє залучати зовнішні ідеї та технології, що може значно прискорити процес інновацій. Наприклад, участь у міжнародних програмах, таких як Young SDG Innovators Program, сприяє обміну досвідом та спільному розвитку сталих інновацій [3].

3. Розвиток корпоративної культури, орієнтованої на інновації. Створення сприятливого середовища для розвитку інновацій вимагає підтримки з боку керівництва та залучення всіх співробітників до процесу інновацій. Це включає заохочення творчості, забезпечення можливостей для навчання та розвитку, а також створення внутрішніх інкубаторів для розробки та тестування нових ідей. Компанії, такі як ДТЕК, активно працюють над розвитком екологічної свідомості та інноваційних рішень у своїй діяльності [3].

4. Використання інноваційних бізнес-моделей. Переосмислення традиційних бізнес-моделей та впровадження нових підходів до створення та доставки цінності клієнтам можуть значно підвищити конкурентоспроможність. Це може включати перехід до цифрових платформ, використання підписних моделей, або впровадження циркулярної економіки. Наприклад, багато підприємств впроваджують зелені технології та моделі сталого розвитку для зменшення витрат і підвищення ефективності [4].

5. Постійний моніторинг та адаптація до змін ринку. Систематичний аналіз ринку, конкурентів та нових технологій дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін та виявляти нові можливості для розвитку. Використання інструментів бізнес-аналітики та великих даних допомагає приймати обґрунтовані рішення та розробляти стратегічні плани, що враховують поточні та майбутні тренди. Українські підприємства активно впроваджують такі підходи для підтримки своєї конкурентоспроможності в умовах швидких змін ринку [3].

Ці заходи допоможуть підприємствам залишатися конкурентоспроможними, впроваджуючи інновації та адаптуючись до нових викликів і можливостей, які виникають на сучасному ринку.

Продуктові інновації включають створення нових або покращених товарів та послуг, які задовольняють потреби клієнтів більш ефективно, ніж продукти конкурентів. Наприклад, Tesla використовує інноваційні підходи до розробки електромобілів, що дозволяє їй займати провідні позиції на ринку [5].

Процесні інновації включають впровадження нових технологій та методів управління, що підвищують ефективність бізнес-процесів. Наприклад, Toyota використовує методи «бережливого виробництва» (lean manufacturing), що дозволяє їй знижувати витрати та підвищувати якість продукції.

Сталий розвиток. Сталий розвиток стає все більш важливим фактором конкурентоспроможності. Заходи сталого розвитку, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства, охоплюють різні аспекти, включаючи екологічні, економічні та соціальні:

1. Енергоефективність та використання відновлюваних джерел енергії. Впровадження технологій для підвищення енергоефективності виробничих процесів та використання відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна та вітрова енергія, дозволяє підприємствам зменшити витрати на енергію та знизити екологічний вплив. Це підвищує привабливість підприємства для екологічно свідомих споживачів та інвесторів [3].

2. Циркулярна економіка та управління відходами. Переход від лінійної моделі виробництва до циркулярної економіки, де матеріали та

продукти використовуються повторно, переробляються та відновлюються, сприяє зменшенню відходів та ефективнішому використанню ресурсів. Наприклад, впровадження технологій для переробки відходів та повторного використання матеріалів може значно знизити витрати та збільшити ефективність виробництва [4].

3. Соціальна відповідальність бізнесу (CSR). Підприємства, що активно впроваджують програми соціальної відповідальності, такі як підтримка місцевих громад, забезпечення справедливих умов праці та інвестування в розвиток персоналу, можуть покращити свою репутацію та привабливість для клієнтів та інвесторів. Це сприяє підвищенню лояльності споживачів та покращенню стосунків з громадами, у яких працює підприємство [3].

4. Екологічно чисті технології та продукти. Розробка та впровадження екологічно чистих технологій та продуктів, які мають менший вплив на навколишнє середовище, дозволяє підприємствам задовольняти зростаючий попит на екологічно чисту продукцію. Це може включати використання безпечних для довкілля матеріалів, зниження викидів шкідливих речовин та впровадження еко-дизайну у продуктах [3–4].

5. Партнерства та кооперація для сталого розвитку. Співпраця з іншими підприємствами, неурядовими організаціями та урядовими структурами для реалізації проектів сталого розвитку може сприяти підвищенню ефективності та результативності таких проектів. Партнерства можуть включати спільні інвестиції в інноваційні екологічні рішення, обмін досвідом та ресурсами, а також участь у програмах з підвищення стійкості громад та екосистем [3].

Впровадження цих заходів сталого розвитку допомагає підприємствам не лише зменшити екологічний вплив та покращити соціальні аспекти діяльності, але й підвищити свою конкурентоспроможність, знизивши витрати, покращивши репутацію та залучивши нових клієнтів та інвесторів.

Компанії, що дотримуються принципів сталого розвитку, зменшують свій екологічний вплив, покращують соціальні умови та забезпечують економічну стабільність. Це підвищує їхню репутацію серед споживачів та інвесторів. Наприклад, Unilever активно впроваджує стратегії сталого розвитку, що дозволяє їй зміцнювати свої позиції на ринку та залучати екологічно свідомих споживачів [6].

Впровадження енергоефективних технологій, перехід на відновлювані джерела енергії та зменшення викидів парникових газів є ключовими аспектами сталого розвитку. Крім того, соціальна відповідальність бізнесу, включаючи покращення умов праці та підтримку місцевих громад, також відіграє важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності.

Стратегія підвищення конкурентоспроможності через цифрові технології, інновації та сталий розвиток включає кілька основних напрямків:

1. Впровадження цифрових технологій у всі аспекти діяльності підприємства. Це включає автоматизацію виробничих процесів, використання інформаційних систем для управління ресурсами, CRM-систем для взаємодії з клієнтами, а також аналіз великих даних для прийняття обґрунтованих рішень. Важливим аспектом є забезпечення кібербезпеки та захисту даних, що стає все більш актуальним у сучасних умовах.

2. Створення інноваційного середовища та стимулювання інноваційної діяльності. Це включає інвестування в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, розвиток співпраці з науковими установами та стартапами, впровадження програм навчання та розвитку для співробітників, а також створення корпоративної культури, що заохочує творчість та новаторство.

3. Впровадження принципів сталого розвитку у стратегію та операційну діяльність підприємства. Це включає розробку та впровадження екологічно чистих технологій, ефективне використання ресурсів, мінімізацію відходів та викидів, а також забезпечення соціальної відповідальності та добробуту співробітників та громад, у яких працює підприємство.

4. Розробка та реалізація стратегічних партнерств та співпраці з іншими підприємствами, науковими установами та урядовими організаціями. Це дозволяє обмінюватися знаннями та ресурсами, спільно розробляти та впроваджувати інноваційні рішення, а також забезпечувати більш ефективне використання наявних ресурсів та можливостей.

5. Постійний моніторинг та оцінка ефективності впроваджених заходів та стратегій. Це включає регулярний аналіз результатів діяльності, оцінку досягнутих результатів та виявлення потенційних можливостей для подальшого вдосконалення. Важливим аспектом є гнучкість та здатність швидко адаптуватися до змінних умов ринку та технологічного середовища.

Реалізація цих стратегій вимагає комплексного підходу та залучення всіх рівнів управління підприємства. Важливу роль відіграє підтримка з боку керівництва та активна участь співробітників у процесах змін та вдосконалення. Тільки за умови ефективної взаємодії всіх учасників процесу можна досягти високих результатів та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Наведемо приклади компанії, які успішно адаптувалися до змін в економічному середовищі та досягли стійкого зростання вартості бізнесу завдяки використанню цифрових технологій, сталого розвитку та інновацій.

Компанія Tesla Inc. стратегічно інвестує у цифрові технології для революції у виробничих процесах та підвищення ефективності виробництва електромобілів. Інтеграція автоматизованих процесів виробництва та розробка високопродуктивних електричних транспортних засобів дозволили Tesla значно знизити витрати та значно підвищити продуктивність. Поза покращенням виробничих процесів, Tesla підтримує своє технологічне лідерство у галузі електричних транспортних засобів шляхом постійного розширення своєї продуктової лінійки. Це включає сонячні панелі та рішення для зберігання енергії для дому, що підкреслює загальне зобов'язання компанії до сталих енергетичних рішень.

Крім технологічних інновацій, Tesla активно працює над розширенням своїх продуктивних можливостей. Ця розширеність включає не лише автомобільний сектор, а й сектор сонячних електростанцій та сховищ енергії для дому [5].

У компанії Unilever цифрові технології займають центральне місце у всіх аспектах їхнього бізнесу, сприяючи оптимізації виробничих процесів, підвищенню ефективності та забезпеченню конкурентоспроможності на ринку. Впровадження аналітики даних дозволяє Unilever не лише моніторити й аналізувати свої операції, але й швидко реагувати на зміни в споживчому попиті та ринкових умовах.

Щодо інновацій, Unilever активно інвестує у розробку нових продуктів, які відповідають сучасним вимогам споживачів у сталому виробництві та використанні відновлюваних ресурсів. Це включає впровадження екологічно чистих технологій та виробничих процесів, спрямованих на зменшення впливу на довкілля та підвищення ефективності використання ресурсів.

Unilever приділяє значну увагу сталому розвитку, активно зменшуючи вплив на довкілля у всій ланцюгу постачання та виробництва. Ця стратегія сприяє збільшенню довіри споживачів до брендів компанії та забезпечує довгострокову стійкість бізнесу в умовах зростаючої глобальної свідомості щодо екологічних питань [6].

Ці приклади підтверджують, що ефективне використання цифрових технологій, інновацій та сталий розвиток дозволяє компаніям не лише адаптуватися до змін в економічному середовищі, а й досягати стійкого зростання вартості свого бізнесу, зберігаючи конкурентні переваги в умовах глобальної конкуренції.

Висновки. Стратегії підвищення конкурентоспроможності через цифрові технології, інновації та сталий розвиток є взаємопов'язаними та взаємодоповнюючими. Впровадження цифрових технологій дозволяє компаніям оптимізувати бізнес-процеси та створювати нові продукти. Інноваційні підходи сприяють покращенню якості товарів та послуг, а сталий розвиток забезпечує довгострокову стійкість та підвищує репутацію компанії. Разом ці фактори формують комплексну стратегію, що дозволяє компаніям зберігати та покращувати свої конкурентні позиції на ринку. Таким чином, підвищення конкурентоспроможності підприємств через цифрові технології, інновації та сталий розвиток є комплексним процесом, що вимагає ретельного планування, системного підходу та активної участі всіх учасників бізнес-процесу. Впровадження цих стратегій дозволяє не лише підвищити ефективність діяльності підприємства, але й забезпечити його стійкий розвиток у довгостроковій перспективі, відповідаючи вимогам сучасного ринку та суспільства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Петриченко І.Л., Зінченко, С.О. Вплив інноваційних технологій на конкурентоспроможність підприємств. *Науковий вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*. 2019. Вип. 3. С. 78–85.
2. Шульга Т.М. Сталий розвиток економічних систем у цифрову епоху: монографія. Київ, 2021. 310 с.
3. Сталий розвиток через інновації: як українські бізнес компанії вбудовують сталі ідеї в свої бізнес-процеси. URL: <https://ukraine.un.org/uk> (дата звернення 01.07.2024).
4. Молодковець М. Мінцифри представило Стратегію розвитку інновацій України – про що в ній ідеться. URL: <https://ain.ua/2023/12/15/minczyfry-predstavlylo-strategiyu-rozvytku-innovacij-ukrayiny/> (дата звернення 01.07.2024).
5. Musk E. Tesla's Approach to Innovation. Tesla. 2020. Available at: <https://hbr.org/2020/02/lessons-from-teslas-approach-to-innovation> (дата звернення 01.07.2024).
6. Polman P. Unilever's Sustainable Living Plan. Unilever. 2018. Available at: [unilever.com/sustainable-living/uslr](https://www.unilever.com/sustainable-living/uslr) (дата звернення 01.07.2024).
7. Carayannis E.G., & Campbell D.F.J. (2010) Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and how do Knowledge, Innovation and the Environment relate to each other? *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*, no. 1(1), pp. 41–69.
8. Пустовойт Ю.В. Інноваційний розвиток економіки: стратегічні пріоритети та механізми реалізації: монографія. Харків, 2019. 250 с.
9. Коваленко І.А., Сидоренко, П.П. Стратегії цифрової трансформації підприємств у сучасних умовах. *Економіка України*. 2020. № 4. С. 45–55.
10. Власенко М.О. Цифрова економіка як фактор сталого розвитку. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Інновації в економіці»*. Київ, 2019. С. 102–105.

11. Іванова О.П. Стратегії інноваційного розвитку підприємств у цифрову епоху : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2019. 250 с.

REFERENCES:

1. Petrychenko I. L., Zinchenko S. O. (2019) Vplyv innovatsiinykh tekhnolohii na konkurentospromozhnist pidpriemstv. *Naukovyi visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Seriya "Ekonomika"*, is. 3, pp. 78–85.
2. Shulha T. M. (2021) *Stalyi rozvytok ekonomichnykh system u tsyfrovu epokhu: monohrafiia*. Kyiv. 310 p.
3. Stalyi rozvytok cherez innovatsii: yak ukraïnski biznes kompanii vbudovuiut stali idei v svoi biznes-protsesy. Available at: <https://ukraine.un.org/uk> (accessed July 1, 2024).
4. Molodkovets M. Mintsyfry predstavlyo Stratehiiu rozvytku innovatsii Ukrainy – pro shcho v nii idetsia. Available at: <https://ain.ua/2023/12/15/minczyfry-predstavlyo-strategiyu-rozvytku-innovacij-ukrayiny/> (accessed July 1, 2024).
5. Musk E. (2020) *Teslas Approach to Innovation*. Tesla. Available at: <https://hbr.org/2020/02/lessons-from-teslas-approach-to-innovation> (accessed July 1, 2024).
6. Polman P. (2018) *Unilevers Sustainable Living Plan*. Unilever. Available at: unilever.com/sustainable-living/uslp (accessed July 1, 2024).
7. Carayannis E. G., & Campbell D. F. J. (2010) Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and how do Knowledge, Innovation and the Environment relate to each other? *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*, no. 1(1), pp. 41–69.
8. Pustovoit Yu. V. (2019) *Innovatsiinyi rozvytok ekonomiky: stratehichni priorityety ta mekhanizmy realizatsii: monohrafiia*. Kharkiv. 250 p.
9. Kovalenko I. A., Sydorenko P. P. (2020) *Stratehii tsyfrovoy transformatsii pidpriemstv u suchasnykh umovakh. Ekonomika Ukrainy*, no. 4, pp. 45–55.
10. Vlasenko M. O. (2019) *Tsyfrova ekonomika yak faktor staloho rozvytku. Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii "Innovatsii v ekonomitsi"*. Kyiv. Pp. 102–105.
11. Ivanova O. P. (2019) *Stratehii innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv u tsyfrovu epokhu : dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04*. Kyiv. 250 p.

РЕЛОКАЦІЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ПОЛЬЩІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ПІД ЧАС ВІЙНИ

RELOCATION OF UKRAINIAN ENTERPRISES TO POLAND: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES DURING THE WAR

Князевич А.О.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів та бухгалтерського обліку,
Гірничо-металургійна академія імені Станіслава Сташиця у Кракові

Олехницка А.

доктор економічних наук, професор,
директор Центру європейських регіональних
та локальних досліджень, Варшавський університет

Kniazevych Anna

AGH University of Krakow

Olechnicka Agnieszka

University of Warsaw

У дослідженні проведено ґрунтовний аналіз процесу релокації українських компаній до Польщі в умовах повномасштабної війни в Україні. Стаття зосереджена на вивченні особливостей релокації бізнесу, таких як повне підпорядкування законодавству іншої країни, реєстрація нових суб'єктів господарювання, зміна податкової резиденції, вихід на нові ринки та адаптація до відмінної бізнес-культури. Актуальність дослідження підтверджується статистичними даними щодо лідерства Польщі серед країн Євросоюзу за кількістю прийнятих українських біженців та релокованого бізнесу. У статті також висвітлюється роль Польщі як привабливого місця для релокації завдяки розвиненій бізнес-інфраструктурі, географічній близькості та сприятливим умовам для ведення бізнесу. Автори підкреслюють, що українські компанії, які працюють у Польщі, можуть сприяти розвитку місцевої економіки через передачу компетенцій у сфері передових технологій та інновацій. Охарактеризовані правові та організаційні аспекти релокації, зокрема забезпечення безпеки працівників, захист активів та підтримка бізнес-операцій. Зазначено також міжнародне переміщення фірм як загрозу для української економіки, фінансів та інноваційної екосистеми. Дослідження також акцентує увагу на механізмах підтримки релокації з боку урядів України та Польщі, включаючи консультаційну допомогу, пошук житла для працівників та їхніх сімей, надання місць для дистанційної роботи та доступ до грантів. Особливу увагу приділено динаміці розвитку релокованих підприємств та їхньому впливу на польську економіку. У висновках статті підкреслюється, що релокація українських підприємств до Польщі під час війни є складним та багатограним процесом, що вимагає адаптації до нових умов ведення бізнесу. Водночас це відкриває нові можливості для інтеграції українських компаній у європейські бізнес-екосистеми, сприяючи їхньому розвитку та прозорості ведення господарської діяльності.

Ключові слова: релокація, міграція, економіка воєнного часу, масштабування бізнесу, сектор high-tech, IT-фірми, фактори релокації, стратегії релокації, сценарії релокації.

The study provides a thorough analysis of the process of relocating Ukrainian companies to Poland amid the full-scale war in Ukraine. The article focuses on examining the specifics of business relocation, such as full compliance with the legislation of another country, registration of new business entities, change of tax residency, entry into new markets, and adaptation to different business cultures. The relevance of the research is confirmed by statistical data on Poland's leadership among EU countries in terms of the number of accepted Ukrainian refugees and relocated businesses. The article also highlights Poland's role as an attractive destination for relocation due to its developed business infrastructure, geographical proximity, and favorable conditions for business operations. The authors emphasize that Ukrainian companies operating in Poland can contribute to the development of the local economy by transferring competencies in advanced technologies and innovations. The legal and organizational aspects of relocation are characterized, including ensuring the safety of employees, protecting assets, and supporting business operations. The international relocation of firms is also noted as a threat to Ukraine's economy, finances, and

innovation ecosystem. The study also focuses on the mechanisms of relocation support from the governments of Ukraine and Poland, including consulting assistance, finding housing for employees and their families, providing remote workspaces, and access to grants. The study also underlines the critical role of governmental support in facilitating the relocation process. This includes comprehensive consulting services, logistical assistance in finding suitable housing and workspace, and providing financial aid through various grant programs. These measures are essential in ensuring a smooth transition and continuous operation of relocated businesses, which further strengthens economic ties between Ukraine and Poland. Special attention is given to the dynamics of the development of relocated enterprises to Poland during the war is a complex and multifaceted process that requires adaptation to new business conditions. At the same time, it opens up new opportunities for the integration of Ukrainian companies into European business ecosystems, contributing to their development and transparency in business operations.

Keywords: Relocation, Migration, War-time economy, Business scaling, High-tech sector, IT firms, Relocation factors, Relocation strategies, Relocation scenarios.

Постановка проблеми. Релокація українських підприємств до Польщі є одним з найпоширеніших явищ перенесення бізнесу за кордон під час війни. Основними особливостями такої релокації є повне підпорядкування законодавству іншої країни, необхідність реєстрації нового суб'єкту господарювання у правовому полі іноземної держави, зміна податкової резиденції, вихід на нові ринки та відмінність бізнес-культури.

Польща стала лідером серед країн Євро-союзу щодо прийому українських біженців: у березні 2022 року зафіксовано 3,2 млн осіб – офіційна статистика перебування українців у Польщі разом з довоєнними роками та мігрантів [6]. Біля 900 тис. українців знайшли прихисток у Німеччині, 391 тис. в Чехії, по 150 тис. у Туреччині та Італії. У Молдові, Румунії та Словаччині залишилося більше 80 тис. біженців [2]. Значні міграційні тенденції спричинили кардинальні зміни в економіці країни. Повномасштабна війна дала поштовх для релокації не тільки людей з тимчасово окупованих територій, територій на яких ведуться активні бойові дії та є загроза обстрілів, але й підприємств. Постала необхідність релокації активів підприємств, працівників та їх родин. Характер такого переміщення та підходи до його реалізації були різними, підтримувалися владою України та інших приймаючих країн, залежали в основному від фінансової спроможності підприємців, готовності до зміни місця розташування та ряду як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій вказує на значне зацікавлення науковців та практиків перебігом процесів релокації, її впливом на становлення економіки військового часу. Так, О. Мульська, І. Бараняк та І. Демків [4] розглядають релокацію як складний процес, що може приймати різні форми (повної, часткової, внутрішньої та зовнішньої релокації). С. Коробка у своєму дослідженні [10] зосереджується на правових та організаційних питаннях, описує плани надзвичайних дій щодо переміщення виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, що постраждали від бойових дій, у безпечні райони. О. Вашків [8]

характеризує основні причини релокації, ключовими з яких виділяє забезпечення безпеки працівників, захист активів та підтримку бізнес-операцій. Т. Васильців, О. Левицька, О. Рудковська [7] досліджують міжнародне переміщення фірм (зокрема до Польщі), яке окреслюють як загрозу для української економіки, фінансів та інноваційної екосистеми. Д. Полуніна [12] досліджує перебіг процесів релокації та обрані стратегії під час війни у формі кейсів. Ці та значна кількість інших публікацій підтверджує актуальність теми дослідження, вказують на прикладний характер та динамічність явища релокації підприємств в умовах повномасштабної війни.

Постановка завдання. Мета статті полягає у аналізі особливостей реалізації, викликів та можливостей релокації українських підприємств до Польщі. Дослідження спрямоване на визначення тенденцій розвитку релокованих підприємств під час війни, та розглядається як важливе явище сучасного бізнес-середовища в умовах кризи та невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. У процесі переміщення українських підприємств, особливо високотехнологічних, Польща стала базою для українських стартапів і залучення талантів. Українські компанії, які працюють у Польщі, можуть у майбутньому надати місцевим підприємствам та економіці низку переваг, таких як передача компетенцій у сфері передових технологій та можливість експансії на світові ринки. Польський ринок стає місцем розвитку для інноваційних українських високотехнологічних компаній з огляду на те, що Україна є європейським лідером за кількістю випускників технічних університетів, має базу талановитої молоді, але не має екосистеми для розвитку стартапів та доступу до фінансування. Інша проблема – це геополітичне середовище та реальна загроза війни з Росією.

Все частіше зустрічається порівняння з 2021 роком – із сильним потоком технологічних компаній з Білорусі на польський ринок і створенням високої доданої вартості у результаті потоку компетенцій і людей, добре освічених у новітніх технологіях. Польський ринок приваблює компанії з України двома шляхами:

по-перше, Польща, Чехія та Угорщина є природними вихідними напрямками зовнішньої експансії українських компаній; по-друге, це можливість фінансування українських підприємств польськими коштами. Українські компанії мають потенціал, але їм бракує ресурсів, які можуть надати країни Європейського Союзу, зокрема Польща. Українські стартапи сприймаються польськими інвесторами дуже позитивно, головним чином через те, що вони переважно розвиваються на зовнішніх ринках з використанням нових технологій.

Згідно статистики [3], 25% (25 109) усіх компаній з іноземним капіталом у Польщі є українськими (друге місце посідає Німеччина – 10%), 19% з них були створені у 2022 році. Переважно працюють у сфері роздрібної торгівлі (22%),

будівництва (19%), а також транспорту та складування (14%), інформація та комунікації – 7%. Найважливішими локаціями є: Варшава (33,6%), Краків (10%) та Вроцлав (8%). Кількість компаній, створених у 2022 році, була вищою, ніж у 2021 році, на 9%, найвищий річний приріст був у 2015 році (на 121%). Також, у 2022 році було зареєстровано 15 921 ФОП, заснованих українцями.

Релокація – динамічний процес, який може трактуватися з позицій теорії масштабування бізнесу та теорії залучення інвестицій. Під час війни вона носить зазвичай частковий характер, значні ознаки можливостей виходу на закордонні ринки, відмінностей бізнес-культур, імплементації законодавства України до країн Євразії на реальних кейсах (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика перебігу та наслідків релокації українських підприємств

	В межах України	До Польщі
1	2	3
Залучення вдали міст	<ul style="list-style-type: none"> – централізована консультативна допомога (всі обласні адміністрації під керівництвом Мінекономіки); – комунікація з релокованими компаніями через спеціально створені додатки для смартфонів та онлайн-сервіси; – формування та надання баз даних офісних та виробничих площ; – пошук житла для релокованих працівників компаній та їхніх сімей; – державні мікрогранти, наприклад, для придбання генераторів тощо. 	<ul style="list-style-type: none"> – децентралізована / індивідуалізована консультативна допомога; – дорадництво та супровід при реєстрації підприємницької діяльності; – надання місць для дистанційної роботи; – тренінги та навчання про релокацію та ведення бізнесу в Польщі.
Інституції	<ul style="list-style-type: none"> – централізована допомога в пошуку відповідного місця релокацію через платформу PROZORO (Міністерство економіки України, спільно з Міністерством інфраструктури України); – логістичний та матеріально-технічний супровід переміщення активів та працівників підприємств та їх сімей (Укрпошта, Укрзалізниця); – адаптація на новому місці релокації (Обласні військові адміністрації, органи місцевого самоврядування); – перереєстрація господарської діяльності на новому місці (податкові служби); – допомога у пошуку роботи та фінансова підтримка внутрішньо переміщених осіб (служби зайнятості та соціального страхування); – організація зустрічей представників органів місцевого самоврядування, місцевого бізнесу та релокованих компаній (кластери, фонди, неурядові та благодійні організації, волонтери). 	<ul style="list-style-type: none"> – підприємницька діяльність релокованих підприємств розглядається як залучення іноземних інвестицій; – юридичний супровід, податкові консультації (Польсько-Українська Господарська Палата PUIG); – можливість короткострокової безоплатної та оплачуваної оренди робочих місць і офісів (Польське агентство інвестицій та торгівлі PAIN, Краківський технопарк); – організація тематичних семінарів та пошук грантів для релокованих підприємств (Dii.Business Warszawa, Kopalnia Startupów Katowice); – мовне навчання та психологічна допомога (благодійні фонди та волонтерські організації).
Шляхи підтримки	Консультації та дорадництво, налагодження комунікацій, пошук приміщень, інформація про наявні грантові пропозиції та можливості, психологічна допомога	
Масштаби	Повна або часткова релокація бізнесу з міркувань безпеки, очікування повернення на попереднє місце	Часткове або повне перенесення підприємницької діяльності

Закінчення таблиці 1

1	2	3
Фактори впливу	Просторові (доступ до коворкінгів, можливість оренди офісних та житлових приміщень, а також необхідного обладнання, наявність налагодженої внутрішньої комунікації); організаційні (мобільність співробітників, – необхідність релокації членів сімей працівників, інтеграція у середовище нового місця релокації); правові (обмеження, пов'язані з мобілізацією, реєстрація або перереєстрація у відповідних органах державної влади, правові відмінності ведення бізнесу та питання легалізації).	
Ефекти	Здатність вести підприємницьку діяльність, забезпечити роботу та проживання працівників та їх сімей на території, де не ведуться повномасштабні бойові дії. Ефект релокаційної конкуренції – між екосистемами визначених для релокації областей Західної України – створення кращих умов та пропозицій для підприємців-релокантів.	Можливість ведення безпечної підприємницької діяльності, пошуку нових ринків збуту, участі в економічній системі ЄС, доступу до грантів та кредитів для розвитку бізнесу. Зміцнення екосистеми країни, ставлення до переміщених компаній як до іноземних інвесторів.

Джерело: власна розробка авторок

Форми та реєстрація підприємницької діяльності в Польщі мають ряд особливостей. В процесі релокації суб'єкти господарювання можуть обрати з багатьох форм ведення діяльності в Польщі (індивідуальне підприємництво (самозайнятість); товариство; господарське товариство; акціонерне товариство; товариство з обмеженою відповідальністю; повне товариство; партнерське товариство; командитне товариство; командитно-акційне товариство; спільна підприємницька діяльність; європейська компанія; філія компанії; представництво).

За податкову систему в Польщі відповідають два типи органів влади:

1. Уряд: СІТ – 19%; РІТ – 12%/32%; VAT – 23%/8%/5%/0%; єдиний податок – 19%; акциз; податок з цивільно-правових угод.

2. Місцеве самоврядування: податок на нерухомість; податок на транспортні засоби.

Щодо особливостей працевлаштування працівників, польський ринок праці пропонує гнучкі форми зайнятості, такі як трудовий договір, договір-доручення, договір підряду та договір В2В. Мінімальна заробітна плата в Польщі у 2022 році становила 3010 злотих брутто (659 євро), загальна вартість найму працівника за договором з мінімальною заробітною платою складала 3626,46 злотих (793,9 євро). Відсоткова частка витрат, не пов'язаних із заробітною платою (страхування), у загальній вартості найму працівника 18,3 % в Польщі та 25,1% в загальному по Євросоюзу.

Працевлаштування працівників з країн, що не є членами Європейського Союзу здійснюється наступним чином:

1. Роботодавець проводить так званий тест ринку праці, тобто визначає (в районному центрі зайнятості), чи є на місцевому ринку праці зареєстровані безробітні, які могли б бути працевлаштовані на запропоновану посаду. Безробітні поляки мають пріоритет перед іноземцями. Ця

процедура не потрібна, якщо робота, яку буде виконувати іноземець, входить до переліку дефіцитних професій.

2. Роботодавець подає заяви на воєводи воєводства про видачу дозволу на працевлаштування іноземця (дозвіл видається не раніше, ніж 60 днів після подачі заяви).

3. Після отримання дозволу роботодавець надсилає один примірник іноземцю для працевлаштування, який згодом отримує на цій підставі візу з правом на працевлаштування.

4. Роботодавець готує договір (також мовою, зрозумілою іноземцю). Після укладення договору, необхідно повідомити установу соціального страхування про нового працівника.

Щодо питання працевлаштування біженців з України, працювати в Польщі можуть громадяни України, які легально перебувають на території Польщі та мають дійсний дозвіл на перебування або легально прибули на територію Польщі в період з 24 лютого 2022 року з території України та заявляють про намір залишитися в Польщі. Громадяни України можуть бути прийняті на роботу на підставі трудового договору або договору доручення.

Механізми залучення інвесторів, до яких також можна віднести релоковані українські підприємства, досить розвинені у Польщі. Так, в кожному воєвудстві працює потужна мережа інноваційної інфраструктури як система підтримки прийняття рішень щодо провадження підприємницької діяльності, її релокації та масштабування. Польща довгий час працює в напрямку залучення інвесторів до провадження діяльності на її території та активно реалізує цей механізм шляхом створення сприятливого інвестиційного клімату та формування відповідної екосистеми інновацій.

Так, промислове виробництво Польщі щороку значно зростає. За темпами зростання Польща посідає одне з перших місць серед країн ЄС.

Воєводства Польщі, в більшому чи меншому ступені, є достатньо привабливими для інвесторів, як польських, так і іноземних. Високі темпи економічного розвитку, численні інститути підтримки бізнесу та розвинена транспортна інфраструктура виконують стимулюючі функції для притягнення бізнесу різної величини та напрямів діяльності.

Динамічно розвинений ринок бізнес-послуг Польщі, екосистема інновацій, університети, науково-дослідні інститути та глобальні корпорації створюють сприятливі умови для розвитку стартапів та технологій.

До основних переваг вибору релокації українських високотехнологічних підприємств до Польщі є:

- налагоджена інфраструктура для ведення бізнесу (значна кількість офісних та складських приміщень, транспортна доступність: автостради, транзитні коридори із Західної Європи до України, розвинена мережа аеропортів);
- значна кількість інноваційно розвинених регіонів з часткою інноваційних підприємств;
- підтримка бізнесу в рамках Польської Інвестиційної Зони;
- доступність для релокації провідних регіонів Польщі за економічним потенціалом;
- значна кількість розвинених промислових регіонів в різних воєводствах Польщі;
- висока вартість експорту;
- якісна освіта, наявність висококваліфікованого інженерно-управлінського персоналу та вузькопрофільної спеціалістів;
- доступність коштів для бізнесу, наприклад в рамках Регіональної програми «Європейські фонди для Малопольщі» на 2021–2027 роки обсяг фінансування на підтримку бізнесу становитиме понад 140 млн євро.

На національному рівні значний кадровий потенціал в секторі НДДКР приваблює міжнародні корпорації та сприяє розвитку бізнесу, заснованого на знаннях. У Кракові розташовані компанії, що надають всі види послуг для бізнесу, тобто BPO (Business Process Outsourcing), SSC (Shared Service Centers), IT, ITO (Information Technology Outsourcing), що сприяє появі послуг НДДКР. Так, компанії ABB, Akamai, Aptiv (Delphi), Cisco, IBM, Motorola, Jacobs, Ericsson, Lockheed Martin, Grupa Azoty S.A., EC Grupa, Fideltronik обрали Краків та Малопольщу як місце для інвестицій в НДДКР.

Польські та іноземні послуги BPO (Business Process Outsourcing), SSC (Shared Service Centers), IT, ITO (Information Technology Outsourcing) та R&D налічують понад 350 тис. співробітників у Польщі. Серед 17 найбільших центрів бізнес-послуг лідером незмінно залишається Краків, що займає лідируючі місця з точки зору:

- обсягу зайнятості в центрах бізнесових послуг;
- наявності сучасних офісних приміщень;

- наявності пулу талантів та висококваліфікованого персоналу;

- загальна оцінка центру як місця ведення бізнесу.

Університети, студенти, філії світових корпорацій та науково-дослідні інститути – це ідеальна екосистема для процвітання стартапів та технологій, які проявляються не лише в Польщі. Штучний інтелект, автоматизація бізнесу, мобільні та бізнес-додатки – це найпоширеніші спеціалізації польських стартапів. Далі за популярністю йдуть комп'ютерне обладнання, обробка даних у хмарі, маркетингові технології. 65% всіх польських стартапів зібрані в 5 містах Польщі: Варшава, Вроцлав, Краків, Люблін і Тримісто.

Польща пропонує широкий спектр інвестиційних стимулів для підприємців:

1. Польська інвестиційна зона (звільнення від податку на прибуток).

Рішення про підтримку та території різних воєвудств та повітів, на підставі заяви підприємця або власників бізнесу, видають за рішення міністерства, відповідального за економіку. Податкова пільга надається компаніям, які реалізують нові інвестиційні проекти, такі як: створення нового заводу, збільшення виробничих потужностей, впровадження нових продуктів, зміна виробничого процесу та придбання активів, що належать установі, яка була ліквідована. Розмір державної допомоги (звільнення від прибуткового податку CIT або PIT) для мікро до великих підприємств може варіюватися в розмірі 40–70%, час використання допомоги – 12–15 років.

Державну допомогу можуть отримати інвестиційні проекти з наступних галузей:

- всі підприємства традиційного промислового сектору, за винятком тих, що виробляють зокрема алкоголь, тютюнові вироби, сталь електроенергію, газ;

- певні компанії в сфері послуг, до них відносяться: IT-послуги, послуги з досліджень і розробок у галузі природничих та технічних наук, бухгалтерські та аудиторські послуги, послуги з ведення бухгалтерського обліку (за винятком податкової звітності), послуги з технічних досліджень та аналізу, послуги колл-центрів, архітектурні послуги, інжинірингові послуги у сферах, на які не поширюється статус спеціальної економічної зони.

Зазначену державну допомогу не можуть отримати підприємства, які здійснюють, зокрема такі види господарської діяльності як оптова та роздрібна торгівля, будівництво об'єктів та виконання будівельних робіт, діяльність гральних центрів.

2. Державні гранти у сфері інтелектуальної власності (зайнятість, інвестиції).

Польща пропонує широкий спектр інвестиційних стимулів. Інвестори та релоковані підприємства можуть скористатися державними

грантами, що фінансуються в рамках «Програми підтримки інвестицій, що мають важливе значення для польської економіки на 2011–2030 роки» (гранти на працевлаштування та інвестиційні гранти).

Фінансування може охоплювати:

- інвестиції у виробництво;
- інвестиції у виробництво, результатом якої є інновація продукту або процесу, що представляє новизну у національному масштабі;
- інвестиції в сектор сучасних бізнес-послуг, надання послуг НДДКР, проведення наукових досліджень і розробок;
- інвестиції в сектор сучасних бізнес-послуг, принаймні процеси середнього рівня;
- інвестиції в сектор сучасних бізнес-послуг, виключно передові або високотехнологічні процеси.

3. Податковий кредит на НДДКР.

Податкова пільга на дослідження і розробки дозволяє підприємцям, які ведуть дослідницьку діяльність, отримати реальну фінансову вигоду, незалежно від галузі, в якій вони працюють. На сьогоднішній день, пільга на НДДКР є найбільш доступною формою підтримки працюючих в цій галузі підприємств, які шукають кошти для нових інвестицій. Це дозволяє платникам податків CIT і PIT відняти 100% кваліфікованих витрат зі своєї податкової бази.

Також, з 2022 року впроваджені можливості отримання пільги «Польський лад» – пільги для компаній, які впроваджують інновації і розширюють ринки збуту. Так, підприємці, які коменціалізують результати НДДКР та отримують від цього кваліфікованих дохід (у розумінні законодавства IP Box) і несуть кваліфіковані витрати для отримання пільги на НДДКР, можуть застосовувати обидві пільги (пільгу для компаній, які впроваджують інновації та розширюють ринки збуту, та пільгу та податок на НДДКР) одночасно. З 2022 року розмір прийнятних витрат збільшився до 200% для всіх платників податків, для прийнятних витрат, пов'язаних із заробітною платою працівників, найнятих для здійснення НДДКР.

4. IP Box пільгова ставка PIT / CIT.

IP Box є податковим стимулом для інновацій, і природним доповненням до податкової пільги на НДДКР. Він полягає в оподаткуванні за пільговою ставкою 5% PIT / CIT доходу, який платник податку отримує від комерціалізації кваліфікованих прав інтелектуальної власності.

5. Звільнення від податку на нерухомість.

Існує практика звільнення підприємців від сплати податку на майно в рамках державної допомоги, що вводиться в дію рішенням міських рад. Оподатковуються землі, будівлі або їх частини, споруди або їх частини, пов'язані зі здійсненням підприємницької діяльності. 2% від вартості споруди – це максимальна річна ставка податку для підприємців (вартість споруди визначається відповідно до законодавства).

6. Допомога в рамках Європейських фондів.

Допомога в рамках Європейських фондів може здійснюватися на національному та регіональному рівнях. 40% коштів політики згуртування спрямовано на регіональні програми, якими керують воєвудські маршали. 60% коштів політики згуртування спрямовано саме на програми, що реалізуються на національному рівні. До таких фондів відносяться:

- *Європейські фонди Інфраструктури, клімату та навколишнього середовища.* Призначені сприяти розвитку низьковуглецевої економіки; захисту навколишнього середовища, протидії і адаптації зміни клімату; підтримці транспортних інвестицій та співфінансування охорони здоров'я та культурної спадщини. Направлені на органи місцевого самоврядування та підприємців, які дбають про екологічну інфраструктуру. Запланований бюджет: понад 25 млрд євро.

- *Європейські фонди для сучасної економіки.* Призначені для проектів НДДКР; інноваційних проектів; проектів, що підвищують конкурентоспроможність польської економіки. Адресовані підприємцям, установам наукового сектору, консорціумам підприємств та інституціям бізнес-середовища. Запланований бюджет: понад 7,9 млрд євро.

- *Європейські фонди соціального розвитку 2021–2027.* Цілі програми зосереджені на поліпшення становища людей на ринку праці; підвищення доступності ринку праці для людей з особливими потребами; забезпечення догляду за дітьми; підвищення якості освіти та розвитку компетенцій; розвиток соціальної інтеграції, соціальних послуг та соціальної економіки; розвиток охорони здоров'я. Направлені на місцеві органи влади, громадські організації, соціальних партнерів, університети, школи, підприємців, заклади охорони здоров'я, батьків дітей віком до 3-х років, осіб з інвалідністю та членів їх сімей. Запланований бюджет: понад 4 млрд євро.

- *Європейські фонди цифрового розвитку.* Основні цілі програми зосереджені на розширенні доступу до надшвидкісного широкосмугового зв'язку; надання провідних електронних послуг, які дозволяють громадянам та бізнесу вирішувати різноманітні бюрократичні і адміністративні питання повністю в електронному форматі; забезпечення кібербезпеки в рамках нового окремого напрямку діяльності; розвиток економіки, керованої даними, з використанням новітніх цифрових технологій; розвиток міжгалузевого співробітництва для створення цифрових рішень для соціально-економічних проблем; підтримка розвитку провідних цифрових компетенцій, в тому числі у сфері кібербезпеки, для місцевих та регіональних органів влади та підприємців. Фонди адресовані підприємцям, органам державного управління, недержавним організаціям, суб'єктам системи вищої

освіти і науки, лікувальним установам та закладам культури. Запланований бюджет: понад 2 млрд євро.

• *Технічна допомога для Європейських фондів.* Метою програми є допомога бенефіціарам, які використовують Європейські фонди, а саме навчання для бенефіціарів; розробка національної ІТ-системи для подачі заявок та обліку проектів ЄС; інформаційно-промоційні заходи з метою підвищення обізнаності про Фонди в Польщі. Запланований бюджет: понад 0,5 млрд євро.

Висновки. Релокація українських підприємств до Польщі під час повномасштабної війни в Україні є поширеним явищем. Польща є привабливою для релокації завдяки своїй географічній близькості до України, розвиненому бізнес-інфраструктурному середовищу, доступним ринкам і сприятливим податковим режимом. Релокація також вносить свої виклики, такі як адаптація до нового бізнес-середовища, культурних та правових відмінностей, а також конкуренції на місцевому рівні.

Ефекти релокації українських підприємств до Польщі відображаються на різних рівнях. На

мікрорівні (на рівні фірми) – це можливості безпечного ведення бізнесу, забезпечення добробуту працівників, захист активів, пошуку нових ринків збуту, участі у різних інноваційних та економічних екосистемах в межах ЄС, доступ до грантів та кредитів для розвитку бізнесу. На регіональному рівні – зміцнення інноваційних екосистем в приймаючих регіонах, збільшення регіональних бюджетів за рахунок перерозподілу податків, трактування релокованого бізнесу як іноземних інвесторів. На макрорівні (рівень країни) – підтримка та розвиток українського бізнесу за кордоном. До негативних макроекономічних наслідків для економіки України варто віднести переїзд висококваліфікованих фахівців закордон, ослаблення економіки та втрата податкових надходжень. Хоча у довгостроковій перспективі релокація, в тому числі, до Польщі може мати і позитивний вплив: досвід роботи українських компаній у Польщі може призвести до більш швидкого узгодження із бізнес-культурою країн ЄС, забезпечити прозорість ведення господарської діяльності та сприяти адаптації вітчизняного бізнес-середовища та законодавства до потреб зовнішніх ринків.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Doing business in Małopolska: przewodnik dla inwestorów. Krakowski Park Technologiczny. 2022. URL: <https://www.kpt.krakow.pl/>
2. Dolmatova A. EBRD, USA and Sweden assess impact of war on SMEs in Ukraine. The European Bank for Reconstruction and Development. 2023. URL: <https://www.ebrd.com/news/2023/ebrd-usa-and-sweden-assess-impact-of-war-on-smes-in-ukraine.html>
3. Firmy z ukraińskim kapitałem działające w Polsce. Centralny Ośrodek Informacji Gospodarczej. URL: https://www.coig.com.pl/wykaz_lista_firm-z-ukrainskim-kapitałem_w_polsce.php
4. Mulska O., Baranyak I., Demkiv I. Modes and measures of business support during wartime: the case of the Carpathian region of Ukraine. *Studia Regionalne i Lokalne*. Special Issue 2023.
5. Smętkowski M., Kniazevych A., Olechnicka A., Orchowska J., Przekop-Wiszniowska E. Research for REGI Committee: Cooperation between EU cities and regions with their Ukrainian partners. Brussels: Policy Department for Structural and Cohesion Policies Directorate-General for Internal Policies. 2023. URL: https://www.euroreg.uw.edu.pl/dane/web_euroreg_publications_files/9676/ipol_stu_2023_733117_en.pdf
6. Unia Metropolii Polskich. 2022. URL: <https://metropolie.pl/>
7. Vasylytsiv T., Levytska O., Rudkovsky O. Consequences of the War for the Labour Market of the Carpathian Region of Ukraine: Priorities of Stabilisation Policy. *Studia Regionalne i Lokalne*. No. 4(90)/2022.
8. Вашків О.П. Організаційно-економічні аспекти релокації бізнесу у час воєнного стану в Україні. Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів: матеріали II-ї Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 26–28 травня 2022 року). Тернопіль : ЗУНУ, 2022. С. 112–115.
9. Князевич А.О. Організаційно-правові основи регулювання процесів релокації українських підприємств в умовах війни. *Економіка та держава*. 2022. № 8. С. 9–14. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/economy>
10. Коробка С.В. Особливості релокації малого підприємництва в умовах війни. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-14>
11. Олехніцка А., Князевич А. Механізми релокації українських підприємств. Дослідження інновацій та перспективи розвитку науки і техніки у XXI столітті: Матер. Міжнар. наук.-практ. конф., 10 листопада 2022 р., Рівне. Львів Торунь : Liha-Pres, 2022. С. 304–308.
12. Полуніна Д. Релокація ІТ-бізнесу в Україні: як найбільші аутсорсери рятували працівників від війни. The Page. URL: <https://thepage.ua/ua/business/relokaciya-biznesu-2022-dosvid-najbilshih-it-kompanij>
13. Програма релокації підприємств. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv>
14. Князевич А.О., Демидюк С.М., Поліщук І.Є. Антикризова масштабування бізнесу: досвід виходу на ринки Європи групи компанії «Nova». *Економіка та суспільство*. Вип. 62 (2024). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/62>

15. Kniazevych A., Strilchuk R., & Kraychuk S. Correlation Analysis of the Interdependence of Economy's Innovation and Creativity Indices. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. № 10(1). С. 112–121.

REFERENCES:

1. Doing business in Małopolska: przewodnik dla inwestorów. Krakowski Park Technologiczny. (2022). Available at: <https://www.kpt.krakow.pl/>
2. Dolmatova A. (2023) EBRD, USA and Sweden assess impact of war on SMEs in Ukraine. The European Bank for Reconstruction and Development. Available at: <https://www.ebrd.com/news/2023/ebrd-usa-and-sweden-assess-impact-of-war-on-smes-in-ukraine.html>
3. Firmy z ukraińskim kapitałem działające w Polsce [Companies with Ukrainian Capital Operating in Poland]. Centralny Ośrodek Informacji Gospodarczej. (2023). Available at: https://www.coig.com.pl/wykaz_lista_firm-z-ukraińskim-kapitałem_w_polsce.php
4. Mulcka O., Baranyak I., Demkiv I. (2023) Modes and measures of business support during wartime: the case of the Carpathian region of Ukraine. *Studia Regionalne i Lokalne*, Special Issue 2023.
5. Smętkowski M., Kniazevych A., Olechnicka A., Orchowska J., Przekop-Wiszniewska E. (2023) Research for REGI Committee: Cooperation between EU cities and regions with their Ukrainian partners. Brussels: Policy Department for Structural and Cohesion Policies Directorate-General for Internal Policies. Available at: https://www.euroreg.uw.edu.pl/dane/web_euroreg_publications_files/9676/iplol_stu_2023_733117_en.pdf
6. Unia Metropolii Polskich. (2022). Available at: <https://metropolie.pl/>
7. Vasylytsiv T., Levytska O., Rudkovsky O. (2022) Consequences of the War for the Labour Market of the Carpathian Region of Ukraine: Priorities of Stabilisation Policy. *Studia Regionalne i Lokalne*, no. 4(90)/2022.
8. Vashkiv O. P. (2022) Orhanizatsiino-ekonomichni aspekty relokatsii biznesu u chas voiennoho stanu v Ukraini. Pidpriemnytstvo ta lohystyka v umovakh suchasnykh vyklykiv [Organizational and Economic Aspects of Business Relocation during Martial Law in Ukraine]. Ternopil: ZUNU, pp. 112–115.
9. Kniazevych A. O. (2022) Orhanizatsiino-pravovi osnovy rehuliuвання protsesiv relokatsii ukrainskykh pidpriemstv v umovakh viiny [Organizational and Legal Foundations for Regulating the Processes of Relocation of Ukrainian Enterprises during the War]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 8, pp. 9–14. Available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/economy>
10. Korobka S. V. (2023) Osoblyvosti relokatsii maloho pidpriemnytstva v umovakh viiny [Features of the Relocation of Small Businesses during the War]. *Problemy suchasnykh transformatsii – Problems of Modern Transformations*, no. 7. Available at: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-14>
11. Olekhnytska A., Kniazevych A. (2022) Mekhanizmy relokatsii ukrainskykh pidpriemstv [Mechanisms of Relocation of Ukrainian Enterprises]. *Doslidzhennia innovatsii ta perspektyvy rozvytku nauky i tekhniky u XXI stolitti*. Rivne. Lviv, Torun: Liha-Pres, pp. 304–308.
12. Polunina D. (2022) Relokatsiia IT-biznesu v Ukraini: yak naibilshi outsorsery riatuvaly pratsivnykiv vid viiny [Relocation of IT Business in Ukraine: How the Largest Outsourcers Saved Employees from the War]. The Page. Available at: <https://thepage.ua/ua/business/relokaciya-biznesu-2022-dosvid-najbilshih-it-kompanij>
13. Programa relokatsii pidpriemstv [Programa relokatsii pidpriemstv (2022). Ministerstvo ekonomiky Ukrainy]. (2022). Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv>
14. Kniazevych A.O., Demydiuk S.M., Polishchuk I.Ye. (2024). Antykryzove masshtabuvannya biznesu: dosvid vykhodu na rynky Yevropy hrupy kompanii “Nova” [Anti-crisis Business Scaling: Experience of Entering the European Markets of the Nova Group of Companies]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 62. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/62>
15. Kniazevych A., Strilchuk R., & Kraychuk S. (2024) Correlation Analysis of the Interdependence of Economy's Innovation and Creativity Indices. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 10, no. 1, pp. 112–121.

ЕВОЛЮЦІЯ АДАПТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

THE EVOLUTION OF ADAPTIVE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THE DIGITAL ECONOMY: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

Македон В.В.

доктор економічних наук,
професор кафедри міжнародної економіки і світових фінансів,
Дніпровський національний університет імені Олеса Гончара

Нечаєв Д.С.

аспірант,
Дніпровський національний університет імені Олеса Гончара

Makedon Viacheslav, Nechaev Dmytro
Oles Honchar Dnipro National University

У статті було досліджено сутність та основні принципи адаптивного менеджменту в умовах цифрової економіки, що включають гнучкість, децентралізацію, здатність до самоорганізації та орієнтацію на результати. Наукова новизна дослідження полягає в комплексному аналізі та систематизації сучасних підходів до адаптивного менеджменту з урахуванням специфіки цифрової економіки. Було сформовано концепцію адаптивного менеджменту як сучасного підходу до управління, який дозволяє організаціям швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, постійно коригуючи стратегії, структури та процеси для забезпечення максимальної ефективності та стійкості. Було розроблено рекомендації щодо використання нових підходів і інструментів, що забезпечують ефективне управління в умовах цифрової трансформації. Наведені результати дослідження дозволяють підприємствам розробляти ефективні стратегії управління, що відповідають вимогам сучасного динамічного ринку.

Ключові слова: адаптивний менеджмент, цифрова економіка, цифрова екосистема, управлінські рішення, зовнішнє середовище, бізнес-процеси.

The article explored the essence and main principles of adaptive management in the digital economy, including flexibility, decentralization, ability to self-organize, and focus on results. The scientific novelty of the study consists in the comprehensive analysis and systematization of modern approaches to adaptive management, taking into account the specifics of the digital economy. The concept of adaptive management was formed as a modern approach to management that allows organizations to quickly respond to changes in the external environment, constantly adjusting strategies, structures and processes to ensure maximum efficiency and sustainability. Key factors affecting the evolution of adaptive management were assessed, including technological progress, globalization of markets, changes in socio-economic conditions, new approaches to human resource management, and environmental instability. Recommendations were developed for the use of new approaches and tools such as Agile, Lean and Scrum, which ensure effective management in the context of digital transformation. The leading benefits of implementing adaptive management for enterprises were identified, including increased flexibility, efficient use of resources, increased employee engagement and better risk management. The risks and challenges arising in the conditions of digitization of business processes and digital transformation, as well as the opportunities arising from the use of innovative technologies and management methods, were assessed. The article analyzed the relationship between adaptive management and innovation, showed how flexible management approaches contribute to the development of a corporate culture of innovation, the creation of new products and services, as well as increasing competitiveness in conditions of high uncertainty, the article offers a comprehensive overview of the opportunities and challenges of adaptive management in the digital economy, emphasizing its important role in ensuring the sustainable development of enterprises. The given research results allow enterprises to develop effective management strategies that meet the requirements of the modern dynamic market.

Keywords: adaptive management, digital economy, digital ecosystem, management solutions, external environment, business processes.

Постанова проблеми. У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації, яка охоплює всі сфери економіки, адаптивний менеджмент набуває особливого значення. Цифрова економіка вимагає від підприємств та організацій швидкої адаптації до змінних умов ринку, впровадження інноваційних технологій, модернізації бізнес-процесів і оптимізації управлінських рішень. Виклики, що постають перед підприємствами, пов'язані не лише з технічними аспектами цифровізації, але й з необхідністю адаптації управлінських стратегій для підтримки конкурентоспроможності. Адаптивний менеджмент як концепція управління, що базується на гнучкості, швидкості реагування на зміни, а також на здатності до навчання і інновацій, стає ключовим фактором успішності в цифровій економіці. Водночас, розвиток цифрових технологій створює нові можливості для підприємств, зокрема, через автоматизацію процесів, використання великих даних для прийняття рішень, та розвиток цифрових платформ для взаємодії з клієнтами.

Таким чином, дослідження еволюції адаптивного менеджменту в контексті цифрової економіки є актуальним з огляду на необхідність розуміння нових управлінських підходів, які дозволяють підприємствам ефективно функціонувати в умовах швидкоплинних змін та невизначеності. Аналіз викликів і можливостей, пов'язаних з адаптивним менеджментом у цифрову еру, сприятиме розробці ефективних стратегій управління для забезпечення сталого розвитку підприємств та організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Адаптивний менеджмент, як концепція, був вперше розроблений для задоволення потреб підприємств у підвищенні гнучкості та стійкості в умовах нестабільного ринкового середовища. Роботи таких дослідників, як Ван Асше К., Беунен Р., Дуйневельд М., Грюцмахер М. [14], наголошують на важливості гнучкості та здатності до адаптації як критичних чинників успішного управління в умовах динамічних змін. У їхніх дослідженнях підкреслюється значення швидкого реагування на зміни та постійного коригування стратегій, що є основою адаптивного менеджменту. Розвиток цифрових технологій та їхній вплив на адаптивний менеджмент розглядається в дослідженні Юрченко О., Чернишова О., Стойка І. [7], де акцентується увага на тому, що цифровізація бізнес-процесів, включаючи впровадження Інтернету речей, великих даних, штучного інтелекту та хмарних технологій, створює нові виклики для управління. Вони стверджують, що ці технології не тільки змінюють конкурентне середовище, але й вимагають нових підходів до організаційного управління, таких як адаптивний менеджмент.

Такі дослідники, як Богоявленський О., Местоян А. [2], вивчали значення адаптивного менеджменту для підприємств в умовах

цифрової економіки, підкреслюючи важливість інноваційних підходів до управління. Вони звертають увагу на те, що методи Agile та Lean стають критичними інструментами для підвищення адаптивності організацій та ефективності управління в умовах цифрової трансформації. Дослідження Македон В., Чабаненко А. [5] ілюструє, що виклики, пов'язані з управлінням змінами та ризиками в умовах цифрової економіки, вимагають від підприємств більшої гнучкості та швидкості реагування. Це підтверджується іншими роботами, зокрема, дослідженнями Кузьор А., Ареф'єва О., Побережна З., Ігуменцев О. [9], де розглядається необхідність адаптивного управління для подолання перешкод, пов'язаних з опором змінам та управлінням людськими ресурсами. Роль адаптивного менеджменту у підтримці інноваційного розвитку в умовах цифрової економіки детально досліджено в роботі Кривобок К. [3]. Дослідження демонструють, що адаптивний менеджмент є важливим фактором, що стимулює інноваційні процеси, сприяє розвитку креативного мислення та впровадженню нових технологій.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених адаптивному менеджменту та його впровадженню в різних сферах, ряд аспектів залишаються недостатньо вивченими в контексті цифрової економіки. Існуючі моделі адаптивного управління не завжди враховують специфіку цифрових екосистем, зокрема, їхню багатокomпонентну структуру, динамічні зв'язки між учасниками та необхідність інтеграції цифрових технологій. Недостатньо досліджені підходи до розробки адаптивних стратегій управління, які б дозволяли підприємствам швидко адаптуватися до змінних умов цифрового середовища.

Постановка завдання. Мета дослідження – визначити основні виклики та можливості, які постають перед адаптивним менеджментом в умовах цифрової економіки, а також дослідити еволюцію його концепцій і підходів, що забезпечують гнучкість, стійкість і ефективність управління в умовах швидкоплинних змін зовнішнього середовища.

Завдання дослідження:

– дослідити сутність та основні принципи адаптивного менеджменту, визначити його ключові характеристики та особливості в контексті цифрової економіки;

– оцінити вплив цифровізації бізнес-процесів та цифрової трансформації на еволюцію адаптивного менеджменту, виявити нові виклики та ризики, з якими стикаються організації;

– дослідити взаємозв'язок між адаптивним менеджментом та інноваціями, визначити, як гнучкі підходи до управління сприяють стимулюванню інноваційного розвитку організацій.

Вклад основного матеріалу дослідження. Адаптивний менеджмент є сучасною

концепцією управління, яка виникла як відповідь на необхідність підвищення гнучкості та стійкості організацій у швидкоплинних і непередбачуваних умовах ринку. Сутність адаптивного менеджменту полягає в здатності організації швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, постійно коригуючи свою стратегію, структуру, процеси та поведінку таким чином, щоб забезпечити максимальну ефективність та стійкість. Наведений підхід підкреслює важливість швидкого прийняття рішень, безперервного навчання та інноваційного підходу до управління.

Основними принципами адаптивного менеджменту є гнучкість, децентралізація, здатність до самоорганізації, а також орієнтація на результати. Гнучкість дозволяє організаціям швидко змінювати свої стратегії та процеси у відповідь на нові виклики, децентралізація надає можливість швидкого прийняття рішень на нижчих рівнях управління, що забезпечує швидку реакцію на зміни [1]. Самоорганізація передбачає створення умов, за яких організація здатна самостійно перебудовуватися відповідно до зовнішніх змін, а орієнтація на результати дозволяє фокусуватися на досягненні конкретних цілей у мінливому середовищі. В контексті цифрової економіки адаптивний менеджмент стає особливо важливим, оскільки технологічний прогрес та глобалізація створюють нові виклики та можливості для бізнесу. Адаптивний менеджмент допомагає підприємствам не тільки вижити, але й процвітати, завдяки здатності до швидкого реагування на зміни та постійного вдосконалення.

Еволюція адаптивного менеджменту в сучасних умовах обумовлена кількома ключовими факторами, які впливають на зміну підходів до управління організаціями [5; 8]:

1. Технологічний прогрес. З розвитком цифрових технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, Інтернет речей та блокчейн, організації отримали можливість використовувати нові інструменти для прийняття рішень та управління процесами. Ці технології дозволяють швидко збирати, аналізувати та використовувати інформацію для адаптації до змін зовнішнього середовища, що сприяє еволюції адаптивного менеджменту.

2. Глобалізація ринків. Розширення ринків і збільшення конкуренції на глобальному рівні змушують організації розвивати свої адаптивні можливості. Глобалізація веде до посилення конкуренції, що вимагає від підприємств здатності швидко реагувати на зміни у вимогах споживачів, регуляторних умовах та поведінці конкурентів.

3. Зміни в соціально-економічних умовах. Сучасний світ характеризується швидкими змінами в соціально-економічних умовах, що впливає на поведінку споживачів, ринки праці та інші аспекти бізнес-середовища і такого спрямування

зміни штовхають організації до пристосовування своїх стратегій і підходів до управління.

4. Зміни в підходах до управління людськими ресурсами. У сучасних умовах важливою стає здатність організацій не тільки адаптуватися до зовнішніх змін, але й забезпечити внутрішню гнучкість, що включає управління людськими ресурсами. Це передбачає створення умов для постійного навчання, розвитку креативності та інноваційного мислення серед співробітників.

5. Нестабільність та непередбачуваність зовнішнього середовища. Економічні кризи, політична нестабільність, зміни клімату та інші глобальні виклики створюють нестабільне та непередбачуване середовище для бізнесу, що далі вимагатиме від підприємств здатності швидко перебудовуватися та знаходити нові підходи до управління в умовах невизначеності [13].

Адаптивний менеджмент є невід'ємною складовою сучасного управління, яка дозволяє підприємствам ефективно функціонувати в умовах динамічних змін. Його сутність полягає у здатності організації швидко та гнучко реагувати на зовнішні виклики, що стає особливо важливим у контексті цифрової економіки. Еволюція адаптивного менеджменту обумовлена впливом різних факторів, таких як технологічний прогрес, глобалізація, соціально-економічні зміни, нові підходи до управління людськими ресурсами та нестабільність зовнішнього середовища. Власне розуміння цих факторів та їх впливу допоможе підприємствам розробляти ефективні стратегії управління, спрямовані на забезпечення сталого розвитку в умовах швидкоплинних змін [10].

Цифровізація бізнес-процесів є одним із ключових чинників, що сприяє трансформації сучасних підприємств та організацій, і вона охоплює широкий спектр змін, включаючи автоматизацію операцій, впровадження цифрових платформ, використання великих даних, інтеграцію штучного інтелекту, Інтернету речей та інших передових технологій. Ці зміни надають можливість для підвищення ефективності, скорочення витрат і підвищення якості продуктів і послуг. Однак, процес цифровізації супроводжується низкою викликів, які потребують розгляду в контексті адаптивного менеджменту.

По-перше, цифровізація вимагає значних фінансових інвестицій, що не завжди є можливим для малих і середніх підприємств. По-друге, цифрові трансформації потребують зміни організаційної культури та підходів до управління. Часто організації стикаються з опором змін з боку співробітників, що може зменшити ефективність впровадження нових технологій. Крім того, складність інтеграції нових технологій у наявні бізнес-процеси та системи може викликати тимчасові збої або зниження продуктивності.

По-третє, цифровізація бізнес-процесів підвищує вимоги до безпеки даних. Зростання

обсягу даних та їх використання збільшує ризики кіберзагроз, що ставить перед підприємствами нові вимоги щодо захисту інформації та конфіденційності даних клієнтів, що стає особливо важливим у світлі зростаючих регуляторних вимог у сфері захисту даних, таких як Загальний регламент захисту даних (GDPR) в Європейському Союзі.

Цифрова трансформація вимагає від підприємств здатності ефективно управляти змінами, які стосуються як внутрішніх, так і зовнішніх аспектів організаційної діяльності. Управління змінами в умовах цифрової трансформації є складним процесом, що включає зміну організаційних структур, перерозподіл ресурсів, розвиток нових компетенцій і впровадження нових бізнес-моделей. Одним з ключових викликів є необхідність швидкої адаптації до змінних умов ринку та технологічного середовища [6].

Однак, багато організацій стикаються з труднощами під час управління змінами через брак досвіду, необхідних навичок і ресурсів. Наприклад, відсутність чіткого бачення або стратегії цифрової трансформації може призводити до непослідовних дій, неефективного розподілу ресурсів та помилок у прийнятті рішень. Крім того, організаційний опір змін, зокрема з боку співробітників, які бояться втрати роботи через автоматизацію або нові технології, може знижувати ефективність трансформаційних зусиль [12].

Іншою проблемою є швидка зміна технологій і потреб ринку, що робить процес управління змінами неперервним і складним. Підприємства повинні бути готові не тільки до одноразових змін, але й до постійного оновлення своїх підходів та стратегій, що може вимагати значної гнучкості та здатності до безперервного навчання, що не завжди є можливим в рамках традиційних моделей управління.

Впровадження нових технологій, хоча і відкриває широкі можливості для підвищення ефективності та інноваційності, також супроводжується значними ризиками, які підприємства повинні враховувати. Одним з основних ризиків є технологічна невизначеність – впровадження нових технологій може бути дороговартісним і не гарантувати миттєвої віддачі на інвестиції. Висока вартість помилок, пов'язаних з неправильним вибором або впровадженням технологій, може негативно вплинути на фінансовий стан підприємства. Інший важливий ризик пов'язаний з кібербезпекою. Використання цифрових технологій збільшує вразливість підприємств до кібератак та витоку даних, через те, що кіберзагрози можуть завдати значних фінансових втрат, пошкодити репутацію компанії та викликати юридичні наслідки через порушення конфіденційності даних клієнтів.

Третій ризик полягає у швидкій зміні технологічного середовища. Технології розвиваються дуже швидко, і те, що сьогодні є інноваційним

рішенням, завтра може втратити свою актуальність. Це означає, що підприємства, які вкладають значні ресурси у впровадження нових технологій, повинні бути готові до швидкого морального старіння обладнання та програмного забезпечення, що може вимагати додаткових інвестицій.

Виклики адаптивного менеджменту в цифровій економіці пов'язані з необхідністю вирішення складних питань, пов'язаних з цифровізацією бізнес-процесів, управлінням змінами та впровадженням нових технологій і вже вони потребують від підприємств здатності до швидкої адаптації, гнучкого управління ресурсами та безперервного навчання. Водночас, успішне подолання цих викликів може забезпечити підприємствам стійкий розвиток і конкурентоспроможність у швидко змінюваному цифровому середовищі [11].

Адаптивний менеджмент є відповіддю на сучасні виклики цифрової економіки, що потребує постійного оновлення підходів до управління. Серед нових підходів, які застосовуються в адаптивному менеджменті, виділяються гнучкі методи управління, такі як Agile, Lean та Scrum. Наведені методи орієнтовані на швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища, ефективно використання ресурсів та максимальну залученість команди в процес прийняття рішень.

Констатуємо, що Agile-методологія передбачає розбиття проектів на короткі цикли (ітерації), що дозволяє швидко вносити зміни на основі зворотного зв'язку. Lean-методика фокусується на зменшенні витрат, усуненні всього зайвого і оптимізації процесів для забезпечення максимального значення для клієнта. Scrum-методологія передбачає управління проектами через створення спеціальних команд, які працюють над конкретними задачами у короткостроковій перспективі, забезпечуючи швидку адаптацію до змін.

Інструменти адаптивного менеджменту в цифровій економіці включають цифрові платформи для управління проектами (наприклад, Trello, Asana, Jira), системи для аналізу великих даних, платформи для командної співпраці (Microsoft Teams, Slack) та інші технологічні рішення, що дозволяють забезпечити гнучкість і швидкість в управлінні. Використання штучного інтелекту та машинного навчання допомагає прогнозувати зміни ринку, аналізувати поведінку споживачів і автоматизувати рутинні завдання, підвищуючи тим самим ефективність управлінських процесів [7].

Впровадження адаптивного менеджменту приносить низку важливих переваг для підприємств, що працюють в умовах цифрової економіки. По-перше, він забезпечує більшу гнучкість організації, дозволяючи швидко реагувати на зміни ринкових умов, вимог споживачів та конкурентного середовища. Завдяки цьому підприємства можуть зберігати свою

конкурентоспроможність навіть в умовах високої невизначеності. По-друге, адаптивний менеджмент сприяє ефективнішому використанню ресурсів. Завдяки впровадженню гнучких підходів до управління, підприємства можуть оптимізувати свої процеси, зменшувати витрати та підвищувати продуктивність праці. Використання цифрових технологій дозволяє автоматизувати рутинні завдання, що звільняє час для більш креативної та стратегічної роботи.

По-третє, адаптивний менеджмент сприяє підвищенню залученості працівників. В умовах цифрової трансформації важливо, щоб співробітники були активними учасниками процесу змін, мали можливість вносити свої пропозиції та брати участь у прийнятті рішень, що призводить до підвищення рівня мотивації, покращує комунікацію та співпрацю в команді, що в свою чергу сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства. Нарешті, адаптивний менеджмент дозволяє підприємствам краще управляти ризиками. Використання інструментів для аналізу великих даних і прогнозування дозволяє швидше виявляти потенційні загрози і розробляти стратегії їх подолання, а отже підприємства можуть зменшити можливі втрати та забезпечити стійкий розвиток в умовах цифрової економіки [1].

В умовах цифрової економіки адаптивний менеджмент стає важливим драйвером інноваційного розвитку. Оскільки адаптивний підхід передбачає гнучкість, швидкість реагування на зміни та здатність до безперервного навчання, він стимулює підприємства до впровадження інновацій. В умовах високої конкуренції та швидкої зміни технологій інновації стають основним фактором конкурентоспроможності, і адаптивний менеджмент створює сприятливі умови для їх реалізації.

Адаптивний менеджмент сприяє розвитку корпоративної культури, яка підтримує інновації. Він орієнтований на створення середовища, де працівники можуть експериментувати, ризикувати та пропонувати нові ідеї без страху перед невдачами. Така культура стимулює креативність та інноваційне мислення, що є критично важливим в умовах цифрової економіки.

По-друге, завдяки впровадженню інноваційних технологій (штучний інтелект, великі дані, хмарні обчислення), адаптивний менеджмент забезпечує підприємствам доступ до нових інструментів і підходів, які допомагають ефективно управляти процесами, приймати обґрунтовані рішення та швидко адаптуватися до змін ринку. Таким чином, адаптивний менеджмент стає важливим інструментом для забезпечення стійкого розвитку підприємств в умовах швидко змінюваної цифрової економіки. Адаптивний підхід допомагає швидко оцінювати результати інноваційних проектів і коригувати їх на основі отриманих даних, що дає можливість мінімізувати ризики та підвищити ймовірність успіху інноваційних ініціатив.

Висновки. Було досліджено сутність та основні принципи адаптивного менеджменту в умовах цифрової економіки, які полягають у гнучкості, децентралізації, здатності до самоорганізації та орієнтації на результати. Було оцінено вплив цих принципів на здатність підприємств швидко реагувати на зовнішні зміни та підтримувати ефективність і конкурентоспроможність у швидкоплинному ринковому середовищі. Було виділено нові підходи до управління, зокрема використання гнучких методів, таких як Agile, Lean, та Scrum, що забезпечують швидку адаптацію підприємств до змін зовнішнього середовища. Було розроблено рекомендації щодо впровадження цифрових технологій і інструментів для підвищення ефективності управлінських процесів, зменшення витрат і стимулювання інноваційного розвитку в умовах цифрової економіки.

Дослідження показало, що адаптивний менеджмент в умовах цифрової економіки відкриває нові можливості для підприємств, забезпечуючи їм гнучкість, ефективність та інноваційний розвиток. Використання нових підходів та інструментів, таких як Agile, Lean та цифрові платформи, дозволяє оптимізувати бізнес-процеси та підвищити конкурентоспроможність. Переваги впровадження адаптивного менеджменту включають кращу гнучкість, ефективність використання ресурсів, підвищення залученості працівників та управління ризиками.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ареф'єв С.О. Адаптивний моніторинг стратегій формування антикризового потенціалу. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 1. С. 39–48. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2019.1.4>
2. Богоявленський О.В., Местоян А.Н. Адаптивне управління підприємством запорука сталого розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2018. Випуск 19. С. 118–121. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/23.pdf
3. Кривобок К.В. Концептуальні положення щодо управління процесами адаптації промислових підприємств в умовах невизначеності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Т. 7. № 2. С. 190–199.
4. Македон В.В., Валіков В.П., Федьора С.С. Удосконалення управління промисловими підприємствами на основі стратегій інноваційного розвитку. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2019. № 1. С. 108–125. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5362-2019-1-26-8>

5. Македон В.В., Чабаненко А.В. Факторні складові цифровізації глобальної економіки та макроекономічних систем країн світу. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.11>
6. Токмакова І.В., Панченко Н.Г., Кургузова М.Ю. Розроблення антикризової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021/2022. № 76–77. С. 70–80 URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/9478/1/Tokmakova.pdf>
7. Юрченко О.А., Чернишова О.О., Стойка І.І. DIGITAL-трансформація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-29>
8. Ali H., Li M., Qiu X., Farooq Q. Global Mindset and Adaptive Marketing Capabilities in the Internationalization of Mature Chinese SMEs: *International Opportunity Perspective. Sustainability*. 2023. No. 15(3).
9. Kuzior A., Arefieva O., Poberezhna Z., Ihumentsev O. The Mechanism of Forming the Strategic Potential of an Enterprise in a Circular Economy. *Sustainability*. 2022. Vol. 14. Is. 6. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14063258>
10. Makedon V., Korneyev M. Improving methodology of estimating value of financial sector entities dealing in mergers and acquisitions. *Investment Management and Financial Innovations*. 2014. No 11(1). P. 44–55. URL: https://www.researchgate.net/publication/289853616_Improving_methodology_of_estimating_value_of_financial_sector_entities_dealing_in_mergers_and_acquisitions
11. Makedon V., Krasnikova N., Krupskyi O., Stasiuk Yu. Arrangement of Digital Leadership Strategy by Corporate Structures: A Review. *Ikonomicheski Izsledvania*. 2022. № 31. С. 19–40.
12. Makedon V., Valikov V., Kurinnaya I., Koshlyak E. Strategic innovative development of the enterprises: theory and methodology. *Scientific journal Economics and finance*. 2019. Issue 2. P. 52–62.
13. Pajak K., Omelyanenko V., Makedon V., Shevchenko V., Ovcharenko I. Raising the level of financial security of the enterprise based on the basic risks differentiation. *Journal of Security and Sustainability Issues*. 2020. No 10(1). P. 115–130. DOI: [https://doi.org/10.9770/jssi.2020.10.1\(9\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2020.10.1(9))
14. Van Assche K., Beunen R., Duineveld M., Gruezmacher M. Adaptive methodology. Topic, theory, method and data in ongoing conversation. *International Journal of Social Research Methodology*. 2023. No. 26(1). P. 35–49.

REFERENCES:

1. Arefiev S. O. (2019) Adaptivnyi monitorynh stratehii formuvannya antykrizovoho potentsialu [Adaptive Monitoring of Strategies for Building Anti-Crisis Potential]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dyzainu. Seriya "Ekonomichni nauky"*, no. 1, pp. 39–48.
2. Bohoiavlenskyi O. V., Mestoiian A. N. (2018) Adaptivne upravlinnia pidpriemstvom – zaporuka staloho rozvytku [Adaptive enterprise management is the key to sustainable development]. *Infrastruktura rynku*, no. 19, pp. 118–121. Available at: http://market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/23.pdf
3. Kryvobok K. V. (2022) Kontseptualni polozhennia shchodo upravlinnia protsesamy adaptatsii promyslovykh pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti" [Conceptual Provisions on Management of Adaptation Processes of Industrial Enterprises in Conditions of Uncertainty]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki*, vol. 7, no. 2, pp. 190–199.
4. Makedon V. V., Valikov V. P., Fedyora S. S. (2019) Udoskonalennya upravlinnya promyslovymy pidpriemstvamy na osnovi stratehiy innovatsiynoho rozvytku [Improving the management of industrial enterprises based on innovative development strategies]. *European vector of economic development*, no. 1, pp. 108–125. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5362-2019-1-26-8>.
5. Makedon V. and Chabanenko A. (2022) Faktorni skladovi tsyfrovizatsiyi hlobal'noyi ekonomiky ta makroekonomichnykh system krayinsvitu [Factor components of digitalization of the global economy and macroeconomic systems of countries]. *Efektivna ekonomika*, vol. 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.11>.
6. Tokmakova I.V., Panchenko N.G., Kurhuzova M.Yu (2020/2021) Rozroblennya antykrizovoyi stratehiyi pidpriemstva v umovakh tsyfrovoyi transformatsiyi [Development of an enterprise's anti-crisis strategy in the context of digital transformation]. *Visnyk ekonomiky транспорту і промисловості*, No 76–77, 70–80 Retrieved from: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/9478/1/Tokmakova.pdf>
7. Yurchenko O., Chernyshova O., Stoyka I. (2022) DIGITAL-transformatsiya biznesu v umovakh viyny [Digital transformation of business in the conditions of war] *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-29>
8. Ali H., Li M., Qiu X., & Farooq Q. (2023) Global Mindset and Adaptive Marketing Capabilities in the Internationalization of Mature Chinese SMEs: *International Opportunity Perspective. Sustainability*, no. 15(3).
9. Kuzior A., Arefieva O., Poberezhna Z., Ihumentsev O. (2022) The Mechanism of Forming the Strategic Potential of an Enterprise in a Circular Economy. *Sustainability*, vol. 14, no. 6. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14063258>
10. Makedon V., Korneyev M. (2014) Improving methodology of estimating value of financial sector entities dealing in mergers and acquisitions. *Investment Management and Financial Innovations*, no. 11(1), pp. 44–55. Available at: https://www.researchgate.net/publication/289853616_Improving_methodology_of_estimating_value_of_financial_sector_entities_dealing_in_mergers_and_acquisitions
11. Makedon V., Krasnikova N., Krupskyi O. & Stasiuk Yu. (2022) Arrangement of Digital Leadership Strategy by Corporate Structures: A Review. *Ikonomicheski Izsledvania*, no. 31, pp. 19–40.
12. Makedon V., Valikov V., Kurinnaya I., Koshlyak E. (2019) Strategic innovative development of the enterprises: theory and methodology. *Scientific journal Economics and finance*, issue 2, pp. 52–62.

13. Pajak K., Omelyanenko V., Makedon V., Shevchenko V., Ovcharenko I. (2020) Raising the level of financial security of the enterprise based on the basic risks differentiation. *Journal of Security and Sustainability Issues*, no. 10(1), pp. 115–130. DOI: [https://doi.org/10.9770/jssi.2020.10.1\(9\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2020.10.1(9))

14. Van Assche K., Beunen R., Duineveld M., & Gruezmacher M. (2023) Adaptive methodology. Topic, theory, method and data in ongoing conversation. *International Journal of Social Research Methodology*, no. 26(1), pp. 35–49.

ЗМІНИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

CHANGES IN THE MANAGEMENT SYSTEM AT UKRAINIAN ENERGY SECTOR ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF WAR

Орехова А.І.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової,
Сумський національний аграрний університет

Кіях І.А.

аспірант,
Сумський національний аграрний університет

Oriekhova Alvina, Kiiakh Ihor
Sumy National Agrarian University

В статті досліджені зміни, які реалізуються або мають бути реалізованими в системі управління енергетичних підприємств України у зв'язку з війною. Організаційний напрям змін стосується таких аспектів як централізація управління, зміна його структури, забезпечення безпеки персоналу, комунікація та співпраця із держструктурами. Дефіцит ресурсів диктує потребу в управлінських змінах економічного характеру: у системі планування та аналізу; при здійсненні заходів для реструктуризації боргів та залученні грантового фінансування. Обґрунтована необхідність впровадження інноваційних технологій швидкого монтажу. Розкрита цінність інтелектуальних та/або автоматизованих систем управління для оперативного усунення наслідків війни. Зроблений наголос на інноваційності рішень із впровадження відновлювальних джерел енергії.

Ключові слова: зміни, система управління, енергетичний сектор, підприємства, війна.

The article examines the changes that are being implemented or should be implemented in the management system of energy enterprises in Ukraine due to the war. The changes in the management system are divided into organizational, economic and innovative ones. The organizational area of changes concerns such aspects as centralization of management, changes in its structure, ensuring personnel safety, communication and cooperation with military and security structures. The centralization of management is the most important, as it facilitates prompt decision-making and reduces approval procedures. A flexible management structure is necessary to adapt the activities of energy companies to wartime conditions. To improve security, communications and cooperation with government agencies, a number of measures are needed: safe work schemes, limited public information, and designation of critical facilities for protection. The shortage of resources dictates the need for economic management changes. Firstly, planning should include an assessment of military risks and measures to respond to them. Secondly, the analysis of the energy market should take into account: the circumstances of demand destruction due to reduced consumption; and the circumstances of demand growth due to increased energy consumption by the defense sector. Third, energy companies should take steps to restructure their growing debt obligations. Fourthly, close coordination with government agencies and an objective assessment of the losses incurred are required to attract grant funding and/or technical assistance. Innovation is a critical area of change to ensure efficient and safe management of energy companies. The author substantiates the need to introduce innovative technologies that can be quickly brought into operation and are capable of producing energy steadily even in the current war conditions. The value of intelligent and/or automated control systems for rapidly eliminating the consequences of war is revealed. Emphasis is placed on the innovativeness of solutions based on renewable energy sources.

Keywords: changes, management system, energy sector, enterprises, war.

Постановка проблеми. Система управління енергетичних підприємств України тривалий час характеризувалася сталістю та інертністю. Причини крилися в інституційних основах становлення вітчизняного енергоринку, які пов'язувалися із високим ступенем монополізації, корупційною складовою та надлишковим адміністративним впливом. Звідси виходила практична відсутність підстав для покращення системи управління, оскільки тодішні умови функціонування давали зиск стейкхолдерам майже за будь-яких обставин і ситуацій на ринку. Все змінила повномасштабна війна рф проти України. Енергетична інфраструктура опинилася під основним ударом агресора, її руйнація у деяких секторах сягає вже 85% [8], а перспективи функціонування на старих засадах примарними. Тому природно виникла потреба у зміні більшості аспектів управління енергетичними компаніями, їх адаптації до викликів війни та спрямуванні на розвиток передових інноваційних проектів. Ці зміни зумовлюють науковий інтерес і є предметом публікації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Енергетична безпека України в умовах війни як секторальний напрямок дослідження висвітлена в публікаціях Коваленко Ю., Лазаренка Д., Марченко О. [2] і Лісового А. [3]. Енергетична безпека ЕС в контексті війни рф проти України досліджена у роботі Атаманенко А., Піддубного В. [1]. Глобальні наслідки породженої війною енергетичної кризи розкриті Резніковою Н.В., Русак Д.М., Іващенко О.А. [4] та Тресковим А.В. [6]. Аналіз стану і пошкоджень енергетичної системи України проведений Ткачем Д. [5] і Чорній В. [7].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Зауважимо, що наукова думка з даної проблематики ще тільки формується. Зокрема, основний дослідницький наголос робиться на секторальних проблемах розвитку і виживання української енергетики в умовах війни та її галузевому впливі за межами України. Але упускається мікрорівень – тобто самі енергетичні підприємства та система їхнього управління як предмети дослідження.

Постановка завдання. Мета публікації полягає у дослідженні змін, які реалізуються або мають бути реалізованими в системі управління енергетичних підприємств України у зв'язку з війною. Мета досягається в наступних завданнях: поділити зміни за напрямками відповідно до їх управлінської сутності; обґрунтувати значимість; висвітлити прикладні аспекти впровадження.

Виклад основного матеріалу. Система управління енергетичними підприємствами України під час війни потребує значних змін, пов'язаних із погіршенням безпекової, економічної та соціальної ситуації та систематичними ударами росії по генеруючим і розподільчим

потужностям таких компаній. Ці зміни необхідні для принаймні часткового забезпечення енергетичних потреб економіки та населення й убезпечують енергосистему від повного колапсу. Вони сприяють більш швидкому відновленню пошкоджених об'єктів або локалізації наслідків руйнувань, якщо енергетична інфраструктура не підлягає відновленню. Для зручності аналізу розіб'ємо системні управлінські зміни на кілька напрямків й будемо досліджувати кожен з них.

Організаційний напрямок змін. Організаційний напрямок змін стосується таких аспектів як централізація управління, гнучкості його структури, забезпечення (максимально можливої під час війни) безпеки персоналу підприємств та деяких інших, про які мова буде йти згодом.

Отже, централізація управління є найважливішим організаційним аспектом управління енергетикою піз час війни. Тут важливо зауважити, що власне сама енергетична інфраструктура має бути максимально децентралізованою фізично, а ось управління нею – максимально централізоване організаційно. Це потрібно для оперативного прийняття рішень й скорочення погоджувальних процедур. На практиці організаційний аспект реалізується у вигляді створення кризового штабу та/або спеціальних робочих груп. У великих компаніях (ДТЕК, Центренерго, регіональних обл. енерго) саме на кризовий штаб покладена функція координації екстреної діяльності окремих структурних підрозділів з метою кращого реагування на надзвичайні ситуації. Спеціальні робочі групи формуються для вирішення конкретних завдань, таких як відновлення пошкодженої інфраструктури у певному регіоні або по певних об'єктах, розробка заходів додаткової безпеки персоналу, співпраця з органами місцевого самоврядування та збереження ресурсів.

Другий організаційний аспект, який є наслідком першого, – це гнучкість структури управління, яка необхідна для адаптації діяльності енергокомпаній до умов військового часу. Тож, структура управління повинна бути сприятливою до змін, що включає делегування особливих повноважень окремим службам або посадовим особам, оперативне створення нових служб чи введення в штат нових посад, або їх ліквідація в разі зникнення причин створення. Крім того, зміни у структурі управління мають набути системного характеру, що означає їх проведення у визначених часових інтервалах або після проходження контрольних точок при вирішенні локальних проблем.

Забезпечення відносної безпеки персоналу є новим організаційним аспектом, який виник лише під час війни. Тут важливо зауважити, що енергетична інфраструктура є пріоритетною ціллю для країни-агресора. Нема сумніву в тому, що росія і надалі буде продовжувати здійснювати енергетичний терор проти України [5]. Тож,

які б добрі управлінські рішення не приймалися б по цьому питанню, на 100% гарантувати безпеку своїм працівникам жодна енергетична компанія не в змозі. Однак, зменшити ймовірність потрапляння персоналу під ворожі удари можливо. Для цього розробляються плани евакуації працівників, облаштовуються місця укриття, налагоджується система оповіщень про небезпеку, вивішуються вказівки маршрутів до укриттів чи інших безпечних місць. Технічними спеціалістами розробляються такі схеми проведення робіт на ділянках з підвищеною ймовірністю ударів, особливо повторних, при яких максимально можлива кількість операцій виконується у безпечних зонах, а в небезпечних – задіється мінімально можлива чисельність персоналу. За потреби працівникам надаються засоби додаткового захисту. З персоналом, який працює в умовах підвищеного стресу, проводяться періодичні навчання щодо дій у надзвичайних ситуаціях військового характеру, з надання першої медичної допомоги та надається психологічна підтримка.

Ще один аспект управління – інформаційно-комунікаційний. Він включає використання сучасних комунікаційних засобів для підтримки постійного зв'язку з працівниками, місцевими органами влади та споживачами, що дозволяє швидко реагувати на зміни та запити. Реалізується шляхом обмеженого інформування громадськості про функціонування енергетичної інфраструктури, доведення графіків планових та/або аварійних відключень та впровадження інших заходів для стабілізації інформаційної ситуації. При цьому необхідно утримуватись від розголошення тих даних, які ворог зможе використати при плануванні наступних деструктивних дій.

Окрім заходів із підвищення безпеки персоналу вагомим управлінським аспектом є підвищення захисту самої критичної інфраструктури від можливих атак та диверсій. Організаційно це реалізується у вигляді співпраці із військовими та безпековими структурами. До такої співпраці відноситься розробка спільних планів дій на випадок надзвичайних ситуацій, визначення оптимальних місць розташування охорони критичних об'єктів, включаючи розрахунки ППО та антидиверсійні групи. В разі можливості за допомогою військових обговорюються і застосовуються схеми маскування об'єктів. У співпраці із органами державної безпеки у бік ворога проводиться дезінформаційна компанія.

Економічний напрямок змін. Умови війни вимагають перерозподілу фінансових і матеріальних ресурсів для підтримки критичних об'єктів енергетичної інфраструктури. Ці обставини диктують потребу у зміні економічних підходів в управлінні енергетичними компаніями.

Перший економічний аспект, який зазнає управлінської трансформації – це планування. Адже війна вимагає перегляду стратегічних планів розвитку енергетичних підприємств

з акцентом на короткострокові заходи для забезпечення безперебійної роботи та довгострокові плани для відновлення і модернізації інфраструктури з урахуванням нових видів ризиків. Тож ключові розділи планів – це оцінка ризиків та заходи з реагування на них. Оцінка ризиків спочатку передбачає ідентифікацію таких прямих загроз як: артилерійські обстріли, атаки дронами, ракетні удари, окупація потужностей тощо. А також непрямих – переривання поставок енергоносіїв, забруднення довкілля в результаті пошкоджень, дефіцит робочої сили і т.д. Завершується оцінка – аналізом ймовірності настання певного виду загрози та її впливу на функціонування кожного об'єкту енергетичної інфраструктури, яким володіє дана енергетична компанія. Заходи з реагування, прописані у планах, містять сценарії різних видів загроз та повинні бути спрямовані на мінімізацію впливу прямих загроз і зниження ймовірності настання непрямих.

Мінімізація впливу прямих загроз енергетичній інфраструктурі реалізується шляхом децентралізації її об'єктів, обмеження їх генеруючої потужності та зведення захисних споруд. Зрозуміло, що в умовах періодичних і часто повторюваних атак до поточних балансових потужностей вказані заходи вживати недоцільно, щоб не наражати персонал на додаткову небезпеку, часто це неможливо технічно. А ось до проектів з будівництва нової інфраструктури застосовувати такі рішення треба обов'язково. Заходи для зниження ймовірності настання непрямих загроз, які прописуються у плані, включають збільшення нормативів матеріальних запасів на складах, в т. ч. «недоторканих запасів», технічні умови з резервного енергопостачання, екстрені графіки виконання ремонтних робіт на випадок погіршення ситуації.

Другий економічний аспект – це аналіз ринків. Не є таємницею, що війна зумовила та продовжує спричиняти негативні наслідки не тільки в генерації та розподілі енергії, а ще і в попиту на неї. Має місце руйнація попиту, адже багато споживачів опинилися на ТОВ, багато евакуювалися, у виробничому секторі значна частина його суб'єктів припинила або суттєво скоротила діяльність. Разом з тим наростили обсяги енергоспоживання деякі підприємства оборонно-промислового комплексу. Все це має враховуватися в аналізі енергоринку аби максимально ефективно розподілити обмежені ресурси й бути готовим до критичного розвитку подій.

Третій економічний аспект – це зростання загального рівня заборгованості перед енергетичними компаніями з боку інших учасників енергоринку, в т. ч. побутових і промислових споживачів, а також ДП «Гарантований покупець». У результаті повномасштабної війни почався економічний спад та збідніння людей і компаній. Криза неплатежів охопила галузь. Для її подолання кожна енергетична компанія повинна

шукати можливості для реструктуризації існуючих боргових зобов'язань, зменшення фінансового навантаження та звільнення ресурсів для критичних потреб.

Четвертий економічний аспект – це фінансування, в т. ч. інвестиційне фінансування. Нестача власних фінансових ресурсів і обмеженість внутрішніх інвестицій та запозичень диктує потребу у пошуку зовнішніх. В державному і комунальному сегменті енергетичної галузі бодай якісь підстави отримати інвестиційно-кредитний портфель практично зведені до нуля. Проте, приватні інвестиції все ж відбуваються, але зі зрозумілих причин їх обсяги є мінімальними. Тож фінансування проектів з розвитку або відновлення в енергетичному секторі наразі здійснюється практично повністю за рахунок грантових програм від міжнародних організацій та іноземних урядів. Аби залучити від них фінансування або технічну підтримку має бути налагоджена тісна координація з відповідними державними органами, надана об'єктивна оцінка понесених втрат, сформовані кошториси з витрачання коштів і розроблена спеціальна документація щодо використання переданого енергетичного устаткування.

Інноваційний напрямок змін. Жахливі наслідки війни в Україні підкреслюють необхідність створення альтернативних (резервних або аварійних) джерел енергопостачання [2]. Використання інноваційних технологій та методів управління є критичним для забезпечення ефективності та безперебійної роботи енергетичних компаній. Саме на інноваційний розвиток і відновлення повинна спрямовуватися більша частина інвестицій. Актуальним є питання відбудови енергосистеми за рахунок впровадження інноваційних технологій [7]. Це дозволить підвищити стійкість енергосистеми, зменшити витрати на енергоресурси та покращити економічні показники. Інноваційний напрямок змін стосується наступних аспектів.

Перший аспект, що є найважливішим з точки зору забезпечення відносно безпечного функціонування енергопідприємств – це впровадження інноваційних технологій, які швидко зводяться до робочого стану та здатні стабільно виробляти енергію навіть за поточних умов війни. До таких рішень у теплоенергетиці відносяться блочно-модульні котельні, маневрові когенераційні установки та котли на біопаливі. Не вдаючись до технічних подробиць кожної з цих інноваційних технологій зазначимо, що всі вони мають дуже короткі строки монтажу та забезпечують автономне енергопостачання окремих районів та невеликих міст у випадку аварій на центральних мережах. Невелика потужність такого устаткування робить витрачання ворогом дорогих ракет на його знищення безглуздим, а децентралізоване розташування практично унеможливує вплив на об'єднану енергосистему, якщо ворог таки вдасться до очевидно безглузких дій. Крім

безпекової цінності, інноваційність цих технологій полягає в енергоефективності – менших ніж на великих електростанціях питомих витратах палива, більшій екологічності та нижчих затратах на обслуговування і ремонт.

Другий аспект у забезпеченні інноваційних змін – це впровадження інтелектуальних та / або автоматизованих систем управління, що дозволяє оптимізувати розподіл енергії, зменшити втрати та швидко реагувати на аварійні ситуації. При цьому знижуються ризики, пов'язані з людським фактором; до небезпечних зон залучається менша кількість обслуговуючого персоналу. Особливо важливими системи на основі штучного інтелекту стають при оцінці стану інфраструктури після її пошкодження ворожими атаками, оскільки дають максимально оперативну та об'єктивну інформаційну картину, що є корисним для швидкого усунення наслідків, ліквідації небезпечних викидів і витоків та забезпечення стабільності енергомереж.

Третій аспект інноваційних змін в управлінні – це впровадження рішень щодо використання відновлюваних джерел енергії (ВДЕ). Саме технології ВДЕ наразі є найбільш інноваційними серед усіх в енергетиці. Зокрема, використання енергії сонця поки що є найбільш дешевим джерелом енергії [1]. Окрім екологічності та економічної ефективності, функціонування ВДЕ в умовах війни зменшує залежність від традиційних видів палива, поставки яких є нестабільними, а ціни постійно зростають. Перспектива загощення дефіциту енергоресурсів має пришвидшити розвиток ринку зеленої енергетики [4]. Потреби населення і промисловості, що зростають, в енергії будуть покриватися в основному за рахунок зеленої енергетики – насамперед вітряків і сонячних панелей [6]. Спрямування управлінських зусиль на заміщення зруйнованих (застарілих) теплогенераційних потужностей новими проектами ВДЕ в безпечному плані дає дуже суттєві перспективи, оскільки самий технології ВДЕ притаманний принцип децентралізованого розташування об'єктів, кожен з яких є невеликим за потужністю. Це додає ВДЕ такі ж безпекові переваги, як і вище описаним інноваційним рішенням у теплоенергетиці, але зі значно більшими перевагами економічного і екологічного характеру. Єдиний недолік для воєнного часу – це більші строки зведення об'єктів ВДЕ, ніж інноваційних об'єктів у малій теплоенергетиці. Для скорочення термінів проектів ВДЕ необхідно максимально оптимізувати проектне управління та взаємодію з регулюючими органами на всіх етапах їх виконання.

Висновки. Дослідження впливу війни на різні аспекти управління підприємств енергетичної галузі дає підстави стверджувати, що нами було висвітлено і розроблено достатній методологічний матеріал, необхідний для використання науковцями, експертами і практикуючими менеджерами у дійсних безпечних

реаліях. Війна чи не щодня змінює умови функціонування енергетичних компаній України, тож змінюватися має також і управління ними. Модернізоване у відповідності до військових ризиків управління здатне забезпечити стійкість та надійність діяльності як кожного окремого енергетичного суб'єкта, так і загалом всієї енергетичної системи України.

Отже, адаптація управлінських систем тією чи іншою мірою вже відбувається, але виклики війни справляють на її процес неоднаковий вплив. Загальна закономірність зрозуміла: чим ближче до лінії фронту, тим зміни впроваджуються швидше і навпаки. Попри це, серед усього негативного в нашій енергетиці, що по

відношенню до неї здійснює агресор, хотілося б виділити один перспективний момент. Це те, що війна може стати каталізатором для модернізації та вдосконалення енергетичної інфраструктури. Чи стане ця перспектива реальним позитивом – залежить від того, наскільки управлінці енергетичних компаній готові впроваджувати системні зміни в першу чергу психологічно, а вже потім організаційно і фінансово. Тож, шлях до перемоги на енергетичному фронті російсько-української війни лежить через покращення системи управління на енергетичних підприємствах, а тому остання є другою за значимістю для виживання України і українців після системи управління ЗСУ.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Атаманенко А., Піддубний В. Вплив російсько-української війни на енергетичну безпеку ЄС. *Actadehistoria&politica: saeculum XXI*. 2023. Spec. is. С. 35–47.
2. Коваленко Ю., Лазаренко Д., Марченко О. Енергетична безпека країни під час війни: бар'єри та перспективи подолання. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Т. 326. № 1. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/44> (дата звернення: 10.07.2024).
3. Лісовий А. Енергетична безпека України: другий рік війни. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 1. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/299> (дата звернення: 10.07.2024).
4. Резнікова Н.В., Русак Д.М., Іващенко О.А. Вплив російсько-української війни на зелений перехід та енергетичну кризу: підходи лідерів ринку консалтингових послуг до ідентифікації тригерів загострення глобальних проблем економічного розвитку. *Ефективна економіка*. 2022. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_6_3 (дата звернення: 10.07.2024).
5. Ткач Д. Які втрати понесла енергосистема України внаслідок масових атак з боку росії. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2556> (дата звернення: 10.07.2024).
6. Тресков А.В. Глобальні проблеми енергетики через війну в Україні та напрями трансформації енергетичної геополітики. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2023. Вип. 2. С. 264–272.
7. Чорний В. Вплив війни на енергетичну систему України. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: «Економічні науки»*. 2022. № 2. Вип. 2. С. 196–202.
8. SummerOutlook 2024 Electricity. *DiXi Group*. URL: <https://dixigroup.org/analytic/summer-outlook-2024-electricity/> (дата звернення: 10.07.2024).

REFERENCES:

1. Atamanenko A., Pidubnyi V. (2023) Vplyv rosiisko-ukrainskoi viiny na enerhetychnu bezpeku YeS [The impact of the Russian-Ukrainian war on EU energy security]. *Actadehistoria&politica: saeculum XXI*, spec. is., pp. 35–47.
2. Kovalenko Yu., Lazarenko D. and Marchenko O. (2024) Enerhetychna bezpeka krainy pid chas viiny: bariery ta perspektyvy podolannia [Energy security of the country during the war: barriers and prospects for overcoming]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, vol. 326, no. 1. Available at: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/44> (accessed 10 July 2024).
3. Lisovyi A. (2024) EnerhetychnabezpekaUkrainy: druhyirikviiny. [Energy security of Ukraine: the second year of war]. *Modeling the development of the economic systems*, no. 1. Available at: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/299> (accessed July 10, 2024).
4. Reznikova N. V., Rusak D. M., Ivashchenko O. A. (2022) Vplyv rosiisko-ukrainskoi viiny na zeleny i perekhid ta enerhetychnu kryzu: pidkhody lideriv rynku konsaltnyhovykh posluh do identyfikatsii tryheriv zahostrennia hlobalnykh problem ekonomichnoho rozvytku [The impact of the Russian-Ukrainian war on the green transition and the energy crisis: the leaders' of the consulting services market approaches to identification of triggers of aggravation of global problems of economic development]. *Efektivna ekonomika*, no. 6. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_6_3 (accessed July 10, 2024).
5. Tkach D. (2023) Yaki vtraty ponesla enerhosystema Ukrainy vnaslidok masovykh atak z boku rosiy [What losses did Ukraine's energy system suffer as a result of massive attacks by Russia]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 52. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2556> (accessed July 10, 2024).
6. Treskov A. V. (2023) Hlobalni problemyenerhetykycherezviiny v Ukraini ta napriamy transformatsii enerhetychnoi heopolityky [Global energy problems because of the war in Ukraine and directions of transformation

of energy geopolitic]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy. Serii: Derzhavne upravlinnia*, no. 2, pp. 264–272.

7. Chornii V. (2022) VplyvviinynaenerhetychnusystemuUkrainy [The impact of the war on the energy system of Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: "Ekonomichni nauky"*, no. 2, pp. 196–202.

8. Summer Outlook 2024 Electricity. *DiXi Group*. Available at: <https://dixigroup.org/analytic/summer-outlook-2024-electricity/> (accessed July 10, 2024).

УДК 005.6

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.44-10>

УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМ СЕРЕДОВИЩЕМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ: КОНЦЕПЦІЇ, ЇХ ПЕРЕВАГИ ТА ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ

MANAGEMENT OF THE INFORMATION ENVIRONMENT OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION: CONCEPTS, THEIR ADVANTAGES AND PROBLEMS OF IMPLEMENTATION

Орехова А.І.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової,
Сумський національний аграрний університет

Харченко В.В.

аспірант,
Сумський національний аграрний університет

Oriekhova Alvina, Kharchenko Viacheslav
Sumy National Agrarian University

Автоматизація операцій (АО) та штучний інтелект (ШІ) є ключовими концепціями управління інформаційним середовищем підприємств (ІСП) в цифрову епоху. АО та ШІ пропонують суттєві переваги для бізнесу, підвищуючи ефективність, знижуючи витрати та розширюючи можливості для прийняття рішень. Однак їхнє успішне впровадження вимагає ретельного розгляду пов'язаних з цим викликів. Високі початкові витрати, технічні складнощі, етичні проблеми та потреба у кваліфікованих фахівцях – це ті фактори, які необхідно враховувати. Стратегічно плануючи та інвестуючи в необхідні ресурси і навчання, бізнес може повністю реалізувати потенціал АО та ШІ, забезпечуючи собі конкурентну перевагу в цифрову епоху. Ці технології не лише спрощують операції, але й надають цінну інформацію, яка сприяє інноваціям, прогресу та зростанню.

Ключові слова: управління, інформація, середовище, автоматизація операцій, штучний інтелект.

Automation of operations and artificial intelligence (AI) are pivotal aspects of Information Systems Management (ISM) in the digital era. These technologies have been widely analyzed, with their essence, advantages, and implementation challenges thoroughly highlighted. This involves the use of automation of operations to perform tasks with minimal human intervention, which significantly enhances operational efficiency and accuracy. Automation is defined by its ability to streamline repetitive processes, reduce operational costs, and increase productivity. The primary benefits of automation include minimizing human errors, improving speed, and ensuring consistent quality in production. However, the implementation of automation is not without its challenges. High initial costs and technical complexities are significant barriers. Additionally, there is often resistance from employees who are concerned about job security and the potential impact on their roles. It is essential to engage employees early in the process, underlining the benefits of automation and providing reassurance regarding job transitions and new opportunities. The technology of Artificial Intelligence (AI) enhances decision-making processes, enables predictive analytics, and automates complex tasks that traditionally required human cognition. The benefits of AI are substantial, including improved efficiency, personalized customer experiences, and the rapid processing of large data sets. AI systems can analyze vast amounts of data to uncover patterns and insights that drive business decisions. However, the implementation of AI is accompanied by several challenges. Ethical concerns regarding data privacy and the potential bias in AI algorithms are significant issues that need to be addressed. Additionally, the high costs associated with AI development and deployment can be a deterrent for many organizations. There is also a critical need for skilled professionals who can develop, implement, and maintain AI systems. To address these challenges, it is crucial to establish robust ethical guidelines, invest in financial resources, and focus on training programs to build the necessary skills within the workforce.

Keywords: management, information, environment, automation of operations, artificial intelligence.

Постановка проблеми. Управління інформаційним середовищем підприємства (ІСП) є критично важливим аспектом сучасного бізнесу, оскільки інформація стала стратегічним ресурсом, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність, ефективність і стійкість компаній. Сучасна філософія управління переживає епоху трансформації, пов'язаної із стрімким впровадженням оцифрування бізнес-процесів і управлінських практик, яке вже отримало загальноприйняте визначення як діджиталізація. Управління ІСП в умовах діджиталізації передбачає інтеграцію новітніх цифрових технологій у всі бізнес-процеси підприємства та ґрунтується на такій головній концепції як автоматизація операцій. Але й вона в сучасних умовах стрімко перероджується у більш новітню концепцію – штучного інтелекту (ШІ). Ефективне управління ІСП на базі автоматизації та/або штучного інтелекту дозволяє компаніям ухвалювати обґрунтовані рішення та здійснювати стратегічне планування, зокрема оперативніше реагувати на зміни ринку, швидше розробляти нові продукти та послуги, а також суттєвіше поліпшувати рівень обслуговування клієнтів. Отже, проблематика даної публікації є перспективною в теорії і практиці сучасного менеджменту, формує тренди досліджень на десятиліття вперед та представляє великий науковий інтерес.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як українські, так і закордонні вчені приділяють значну увагу розвитку концепцій управління ІСП. Зокрема, у роботі P. Seddon, D. Constantinidis, T. Tamm, H. Dod [6] визначаються концептуальні основи цифрової трансформації та її вплив на бізнес-процеси. Авторами N. Urbach, T. Bohmann, P. Drews [7] проводилося дослідження про вплив цифрової трансформації на ІТ-відділи компаній. Інші закордонні дослідники N. Verina and E. Titko [8] аналізують стратегії цифрового бізнесу та їх роль в сучасних компаніях. Особливостям діджиталізації бізнес процесів в українських компаніях присвячені праці вітчизняних вчених Кіляр О., Романів О., Слотюк А., Мидло Б. [1], Паращич М.І., Ноджак Л.С. [2], Полчанов А.Ю., Городиський М.П., Дячек С.М., Литвинчук І.В., Виговська О.А. [3], Філіппова С.В., Свінарьова Г.Б.[4], Херкашина М.В., Притула К.В. [5].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Зазначимо, що науковим дослідженням з піднятої проблематики бракує комплексного підходу у визначенні основних характеристик елементів управління ІСП, які вважаються найбільш перспективними на даному етапі діджиталізації.

Постановка завдання. Метою публікації є дослідження таких концепцій управління ІСП як автоматизація операцій та штучний інтелект в контексті його діджиталізованого розвитку та висвітлення переваг і проблем впровадження

зазначених концепцій, які є характерними для сучасного стану науки, економіки та техніки.

Виклад основного матеріалу. Автоматизація операцій (АО) є однією із концептуальних засад управління інформаційним середовищем підприємства (ІСП) в умовах діджиталізації. Вона передбачає впровадження сучасних технологій для автоматизації повторюваних завдань, що дозволяє значно підвищити ефективність бізнес-процесів, знизити витрати, мінімізувати ризик людських помилок і створити нові можливості для розвитку підприємства. ІСП побудована на засадах АО має наступні переваги:

1. Однією з головних переваг ІСП від автоматизації є значне зниження витрат на ручну працю. Багато рутинних завдань, такі як обробка замовлень, управління запасами, ведення бухгалтерії та адміністрування, можуть бути автоматизовані за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення. Це дозволяє зменшити кількість необхідних працівників для виконання таких завдань, що в свою чергу знижує витрати на заробітну плату, соціальні виплати та інші супутні витрати. Наприклад, системи управління ресурсами підприємства (ERP) дозволяють централізовано керувати всіма основними процесами, що значно підвищує продуктивність праці.

2. В ІСП, побудованій на засадах АО мінімізується ризик людських помилок, які можуть мати серйозні наслідки для підприємства. Ручна обробка даних часто супроводжується помилками через людський фактор, такими як неправильно введені дані, забути або пропущені записи. Автоматизовані системи дозволяють уникнути таких помилок, оскільки процеси виконуються згідно з заздалегідь визначеними алгоритмами та правилами. Це забезпечує точність та надійність даних, що є критично важливим для прийняття обґрунтованих рішень.

3. Підвищується продуктивність та ефективність бізнес-процесів. Завдяки автоматизації, підприємства можуть виконувати завдання швидше та з меншою кількістю ресурсів. Це дозволяє компаніям зосередитися на стратегічних ініціативах, розробці нових продуктів та послуг, а також покращенні обслуговування клієнтів. Наприклад, автоматизовані системи управління запасами дозволяють швидко та точно відстежувати рівні запасів, прогнозувати попит та оптимізувати процеси закупівель, що забезпечує безперебійне постачання товарів.

4. АО сприяє покращенню рівня обслуговування клієнтів, що є важливим фактором успіху в умовах високої конкуренції. Автоматизовані системи обробки замовлень та управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) дозволяють швидко та ефективно обробляти запити клієнтів, надавати персоналізовані пропозиції та забезпечувати високу якість обслуговування. Наприклад, чат-боти, які використовують технології обробки природної мови (NLP), можуть

автоматично відповідати на запити клієнтів, вирішувати типові проблеми та надавати підтримку у режимі 24/7, що підвищує задоволеність клієнтів.

5. АО у виробництві дозволяє значно підвищити ефективність та якість продукції. Використання роботів та автоматизованих виробничих ліній забезпечує безперервний процес виробництва, знижує витрати на робочу силу та зменшує ризик простоїв. Автоматизовані системи контролю якості дозволяють виявляти дефекти продукції на ранніх етапах виробництва, що знижує кількість відходів та підвищує рівень задоволеності клієнтів. Наприклад, системи автоматизованого контролю якості можуть використовувати комп'ютерний зір для аналізу продукції в режимі реального часу та виявлення дефектів.

6. АО сприяє підтримці прийняття рішень на основі актуальних даних. Автоматизовані системи дозволяють збирати, аналізувати та візуалізувати дані з різних джерел, що забезпечує керівників необхідною інформацією для ухвалення обґрунтованих рішень. Наприклад, системи бізнес-аналітики (BI) дозволяють створювати інтерактивні звіти та дашборди, які відображають ключові показники ефективності та допомагають виявляти тренди та аномалії.

7. В ІСП із АО забезпечується гнучкість та масштабованість бізнес-процесів, що дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін ринкових умов. Автоматизовані системи легко масштабуються в залежності від потреб бізнесу, що дозволяє ефективно управляти ресурсами та забезпечувати безперебійне виконання завдань. Наприклад, хмарні рішення дозволяють масштабувати обчислювальні ресурси відповідно до поточних вимог, що забезпечує високу гнучкість та доступність даних.

8. АО допомагає підприємствам дотримуватися нормативних вимог та стандартів. Автоматизовані системи забезпечують збереження та обробку даних згідно з встановленими правилами, що сприяє підвищенню прозорості та зниженню ризику правових проблем. Наприклад, системи управління документами дозволяють автоматично зберігати, класифікувати та архівувати документи, що забезпечує дотримання вимог щодо збереження та конфіденційності даних.

Переваги ІСП від автоматизації операцій є беззаперечними, але чому ж тоді не всі компанії впровадили цю концепцію повністю у власну діяльність. Відповідь на питання криється в тім, що АО майже завжди наштовхується на ряд організаційних бар'єрів, що породжуються наступними технічними, організаційними та фінансовими причинами:

1. Технічна складність. Автоматизація операцій вимагає значних технічних знань та навичок. Нестача кваліфікованих фахівців може стати серйозною перешкодою для успішного

впровадження автоматизації. Підприємствам часто не вистачає внутрішніх ресурсів для розробки та підтримки складних автоматизованих систем, що змушує їх звертатися до зовнішніх постачальників, які можуть не завжди повністю розуміти специфіку бізнесу.

2. Спротив змінам. Зміни завжди викликають спротив з боку персоналу. Впровадження автоматизації може викликати побоювання втрати роботи серед працівників, що може призвести до зниження мотивації та продуктивності. Крім того, зміна робочих процесів вимагає додаткового навчання персоналу, що також може стати джерелом незадоволення.

3. Висока вартість впровадження. Автоматизація операцій потребує значних фінансових інвестицій. Висока вартість програмного забезпечення, апаратного забезпечення та послуг впровадження може стати серйозною перешкодою для малих та середніх підприємств. Крім того, необхідність постійного обслуговування та оновлення автоматизованих систем також збільшує витрати.

Отже, концепція АО не втрачає своєї актуальності. Натомість, її розвиток та адаптація в умовах діджиталізації зумовлюють перехід до більш технічно складної концепції штучного інтелекту. ШІ, по суті є логічним продовженням АО, але її революційність проявляється в тім, що вона забезпечує новий рівень автоматизації, оптимізації та прийняття обґрунтованих рішень на основі аналізу великих обсягів даних. Тож, окрім тих самих переваг, що і АО, концепція ШІ має ще й ряд додаткових революційних переваг:

1. ШІ забезпечує підтримку прийняття рішень на основі аналізу великих обсягів даних. ШІ може аналізувати не тільки структуровані (як АО), а і неструктуровані дані, за якими самостійно виявляти закономірності та прогнозувати майбутні тренди. Це дозволяє менеджменту ухвалювати обґрунтовані рішення без залучення додаткових аналітиків.

2. На відміну від АО, яке може тільки надавати персоналізовані пропозиції, ШІ дозволяє персоналізувати послуги та продукти, що є важливим фактором успіху в умовах високої конкуренції. Аналізуючи дані про поведінку та уподобання клієнтів, ШІ може створювати індивідуальні пропозиції, що відповідають потребам кожного конкретного споживача. Це підвищує ефективність маркетингових кампаній, збільшує продажі та покращує взаємодію з клієнтами.

3. ШІ відіграє важливу роль у виявленні шахрайства та управлінні ризиками, особливо у фінансовому секторі. Його алгоритми можуть аналізувати трансакційні дані в режимі реального часу, виявляти підозрілі дії та аномалії, що можуть свідчити про шахрайські дії. Це дозволяє оперативно реагувати на потенційні загрози та запобігати фінансовим втратам. Наприклад, банки використовують ШІ для аналізу кредитних ризиків, оцінюючи кредитоспроможність

клієнтів на основі різноманітних факторів, таких як фінансова історія, поведінкові дані та зовнішні економічні умови.

4. ШІ сприяє оптимізації ланцюгів постачання та управлінню запасами. Використовуючи методи прогнозного аналізу, ШІ може передбачати попит на продукцію, оптимізувати рівень запасів та планувати закупівлі. Це дозволяє знизити витрати на зберігання, уникати дефіциту або надлишків продукції та підвищувати ефективність ланцюга постачання. Наприклад, компанії в галузі роздрібно торгівлі використовують ШІ для прогнозування продажів на основі аналізу історичних даних, сезонних трендів та зовнішніх факторів, таких як погода або економічні показники.

5. ШІ відіграє важливу роль в управлінні персоналом, автоматизуючи процеси рекрутингу, оцінки продуктивності та розвитку співробітників. ШІ може аналізувати резюме та поведінку кандидатів у соціальних мережах для виявлення найбільш підходящих кандидатів. Крім того, ШІ може використовуватися для оцінки продуктивності співробітників, виявлення потенційних проблем та розробки програм навчання та розвитку. Це дозволяє оптимізувати процеси управління персоналом, підвищувати мотивацію та продуктивність співробітників.

6. ШІ відіграє вирішальну роль у забезпеченні кібербезпеки. Традиційні методи захисту часто не встигають за швидкістю та складністю сучасних кіберзагроз. ШІ може аналізувати великі обсяги мережевого трафіку, виявляти підозрілі дії та аномалії, а також реагувати на них у режимі реального часу. Це дозволяє запобігати кібератакам, захищати конфіденційні дані та забезпечувати безпеку ІСП. Крім того, технології ШІ використовуються для виявлення внутрішніх загроз та шахрайства, аналізуючи поведінку користувачів та виявляючи відхилення від норми.

7. ШІ сприяє інноваціям та розвитку нових продуктів та послуг. Аналізуючи великі обсяги даних про ринки, конкуренцію та споживачів, ШІ може допомогти підприємствам виявляти нові можливості для розвитку та створення інноваційних продуктів.

Так само як і АО, впровадження ШІ на даному етапі розвитку науково-технічного прогресу стикається з певними перепонами етично-правового, організаційного та економічного характеру:

1. Етичні та правові питання. Це стосується конфіденційності даних, упередженості алгоритмів, відповідальності за прийняті ШІ рішення та можливого впливу на робочі місця. Підприємствам необхідно розробляти та впроваджувати етичні стандарти для використання ШІ, що може бути складним та дорогим процесом.

2. Нестача кваліфікованих фахівців. Як і в випадку з АО, впровадження ШІ вимагає висококваліфікованих фахівців у галузі програмування, математики, машинного навчання та аналітики даних. Нестача таких фахівців є серйозною перешкодою для багатьох підприємств. Крім того, навчання існуючого персоналу може вимагати значних інвестицій.

3. Висока вартість впровадження. Викликана новизною даної технології. В перспективі може знизитися, але на сьогоднішній день зумовлена загальним трендом на розвиток цієї концепції та значними інвестиціями у фундаментальні дослідження від провідних ІТ-компаній світу.

Висновки. ІСП в умовах діджиталізації характеризується не сталістю, а динамікою, оскільки має постійно адаптуватися до мінливих умов ринку. Тож, якщо наразі АО є загальноприйнятною концепцією в управлінні ІСП, а її подальший розвиток у вигляді ШІ – новітньою, то завтра акценти управління можуть зазначити революційних змін та без налагодженої технології ШІ не буде ефективно функціонувати жодна ІСП. Звідси виходить той висновок, що якби підприємству не було скрутно, якими б важкими не були умови його діяльності, першочерговий напрямок у внутрішньому інвестуванні коштів має бути спрямований на розвиток ІСП. І це тому, що інформація є найціннішим ресурсом в управлінні будь-якої організації, а ІСП є інформаційним сховищем та інформаційним двигуном одночасно. Отже, ефективно управління ІСП є запорукою виживання підприємства та досягнення його економічних цілей.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кіляр О., Романів О., Слотюк А., Мидло Б. Діджиталізація, як інструмент управління підприємством. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 715–721.
2. Паращич М.І., Ноджак Л.С. Діджиталізація та її роль у діяльності українських підприємств. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2022. Vol. 4. No. 2. С. 192–200.
3. Полчанов А.Ю., Городиський М.П., Дячек С.М., Литвинчук І.В., Виговська О.А. Тенденції діджиталізації фінансово-економічної діяльності підприємств в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 1. 93–102.
4. Філіппова С.В., Свінарьова Г.Б. Діджиталізація як середовище та фактор змін системи управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 6. С. 330–335.
5. Черкашина М.В., Притула К.В. Фактори стратегічного розвитку інформаційного середовища підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 94–99.

6. Seddon P., Constantinidis D., Tamm T. and Dod H. How does business analytics contribute to business value? *Information System Journal*. 2016. Vol. 27. No. 3. P. 237–269. Available at: https://www.researchgate.net/publication/289910764_How_Does_Business_Analytics_Contribute_to_Business_Value (дата звернення: 11.07.2024).
7. Urbach N., Bohmann T. and Drews P. The Impact of Digitalization on the IT Department. *Business & Information Systems Engineering*. 2019. Vol. 61. P. 123–131. Available at: https://www.researchgate.net/publication/329541147_The_Impact_of_Digitalization_on_the_IT_Department (дата звернення: 11.07.2024).
8. Verina N. and Titko E. Digital transformation: conceptual framework. *International Scientific Conference: Contemporary issues in business, management and economics engineering*. Vilnius Gediminas Technical University, Vilnius, 2019. P. 719–727. Available at: https://www.researchgate.net/publication/333066242_Digital_transformation_conceptual_framework (дата звернення: 11.07.2024).

REFERENCES:

1. Kilyar O., Romaniv A., Slotiuk A. and Midlo B. (2021) Didzhitalizatsiia, yak instrument upravlinnia pidpriemstvom [Digitalization as an enterprise management tool]. *Sotsialnoekonomichni problemy i derzhava*, vol. 25, no. 2, pp. 715–721.
2. Parashchych M. and Nodzhak L. (2022) Didzhitalizatsiia ta yii rol u diialnosti ukrainskykh pidpriemstv [Digitalization and its role in the activities of Ukrainian enterprises]. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*, vol. 4, no. 2, pp. 192–200.
3. Polchanov A., Horodyskyi M., Diachek S., Lytvynchuk I. and Vyhovska O. (2022) Tendentsii didzhitalizatsii finansovo-ekonomichnoi diialnosti pidpriemstv v Ukraini [Trends in the digitalization of financial and economic activities of enterprises in Ukraine]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, no. 1, pp. 93–102.
4. Filyppova S. and Svinarova H. (2020) Didzhitalizatsiia yak seredovyshe ta faktor zmin systemy upravlinnia pidpriemstvom [Digitalization as an environment and factor of changes in the enterprise management system]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 6, pp. 330–335.
5. Cherkashyna M. and Pritula K. (2019) Faktory stratehichnoho rozvytku informatsiinoho seredovyshecha pidpriemstva [Factors of strategic development of the information environment of the enterprise]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 67, pp. 94–99.
6. Seddon P., Constantinidis D., Tamm T. and Dod H. (2016) How does business analytics contribute to business value? *Information System Journal*, vol. 27, no. 3, pp. 237–269. Available at: https://www.researchgate.net/publication/289910764_How_Does_Business_Analytics_Contribute_to_Business_Value (accessed June 11, 2024).
7. Urbach N., Bohmann T. and Drews P. (2019) The Impact of Digitalization on the IT Department. *Business & Information Systems Engineering*, vol. 61, pp. 123–131. Available at: https://www.researchgate.net/publication/329541147_The_Impact_of_Digitalization_on_the_IT_Department (accessed June 11, 2024).
8. Verina N. and Titko E. (2019) Digital transformation: conceptual framework. *International Scientific Conference: Contemporary issues in business, management and economics engineering*, Vilnius Gediminas Technical University, Vilnius, pp. 719–727. Available at: https://www.researchgate.net/publication/333066242_Digital_transformation_conceptual_framework (accessed June 11, 2024).

ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ БЕЗПЕКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

INTELLECTUALIZATION OF SECURITY ACTIVITIES OF COMMERCIAL ENTERPRISES

Равлінко З.П.

кандидат юридичних наук, докторант,
Львівський державний університет внутрішніх справ

Ravlinko Zoryana

Lviv State University of Internal Affairs

COVID-19 та широкомасштабні військові дії надали новий поштовх для більш швидкого переходу торговельних підприємств до моделі електронної торгівлі. Сам процес трансформації провокує виникнення нових викликів і ризиків із подальшою їх реалізацією у певні загрози, протидія яким за рахунок набутого раніше досвіду є ускладненим. Актуальним стає розроблення теоретичного підґрунтя для практичної реалізації програми інтелектуалізації безпекової діяльності в умовах кожного торговельного підприємства. Очікуваним результатом такого процесу повинно бути посилення розумової здатності учасників безпекового процесу для генерування нових знань, що відповідають поточній безпековій ситуації. Шляхом з'ясування змісту інтелектуалізації та врахування специфіки функціонування торговельних підприємств обґрунтовано авторське бачення процесу інтелектуалізації безпекової діяльності торговельного підприємства. Акцент зроблено на розвитку інтелектуальних здібностей у взаємозв'язку із технологічним поступом.

Ключові слова: безпекова діяльність, торговельне підприємство, інтелектуалізація, знання, інформація, інтелектуальні здібності.

COVID-19 and large-scale military operations have given new impetus to the faster transition of commercial enterprises to the e-commerce model. The very process of transformation provokes the emergence of new challenges and risks, with their further implementation into certain threats, which are difficult to counteract due to previously acquired experience. The development of a theoretical basis for the practical implementation of the program of intellectualization of security activities in the conditions of each commercial enterprise becomes relevant. The expected result of such a process should be the strengthening of the mental capacity of the security process participants to generate new knowledge corresponding to the current security situation. In order to find out the content of the process of intellectualization of the security activities of trade enterprises, the following methods were used: induction and deduction, comparison and systematization – in the study of the essential characteristics of the term “intellectualization”; synthesis and analysis – to take into account the specifics of the activity of trading enterprises; morphological analysis – to clarify the target direction of measures in the course of intellectualization of the security activities of a trade enterprise; abstract-logical – for theoretical generalizations and research conclusions. By clarifying the content of intellectualization and taking into account the specifics of the functioning of trade enterprises, the author's vision of the process of intellectualization of security activities is substantiated. It has been proven that the intellectualization of the security activities of trade enterprises represents the strengthening of the intellectual activity of the participants of the security process due to the implementation of a set of measures that enable the development of mental abilities for the purpose of generating and effectively applying knowledge, as well as the improvement of the technological base, which collectively contributes to the fulfillment of tasks related to maintaining the economic security of the enterprise at the level necessary for the development and realization of economic interests. The differences of the author's position are as follows: there is a combination of human and technological components, but the emphasis is on the intellectual activity of all participants in the security process (subjects and objects, internal and external); emphasis is placed on the priority formation and application of knowledge that is relevant at a certain moment; the purpose of using such a tool is specified – maintaining the necessary level of economic security of the enterprise.

Keywords: security activity, trade enterprise, intellectualization, knowledge, information, intellectual abilities.

Постановка проблеми. Інтелектуалізація безпекової діяльності торговельних підприємств актуалізується впливом ряду взаємопов'язаних драйверів, серед яких доцільно виділити два. По-перше, високою динамікою безпекової ситуації, яка обумовлена: вищими темпами формування попиту на нематеріальні товари; прагненням споживачів покращити «якість життя» на відміну від нагромадження матеріальних статків; посиленням нецінкової конкуренції за рахунок надання додаткового сервісу, що формує попит і забезпечує його задоволення на більш високому рівні; тенденціями до пріоритетності набуття працівниками інтелектуальних навичок над технічними; зацікавленістю роботодавців в універсальних працівниках, а не вузькопрофільних тощо. Відтак намагання дотримуватися усталених параметрів провадження безпекової діяльності за таких суттєвих змін стає не лише гальмом, але ставить під загрозу існування такої відкритої соціально-економічної системи як підприємство через низьку ефективність застосування безпекових інструментів, які не відповідають фактичній безпековій ситуації на певний момент часу. По-друге, визначені зміни є не лише поштовхом для систематичного покращення безпекової діяльності в умовах кожного торговельного підприємства, а потребують відповідного супроводу на випередження, тобто через обов'язкове врахування усіх ризиків й загроз, які можуть виникнути в ході трансформації загалом підприємства, яка є обов'язковою для продовження існування й розвитку. Взаємопов'язаність й суттєвість впливу вказаних драйверів визначає параметри поступу безпекової діяльності торговельних підприємств, основою якого повинна бути інтелектуалізація.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання інтелектуалізації стало об'єктом досліджень таких науковців як В. Борщ [1], М. Вебер [2], В. Врублевський [7], В. Геєць [3], К. Маркс [4], В. Павлова [5], З. Пічурова [6], К. Погосян [1], К. Хаврова [8] та інші. Незалежно від рівня розгляду такого процесу дослідники довели його актуальність та значимість, що обумовлена необхідністю поступу в розумових здібностях кожного індивідуума задля більш повного використання нових можливостей, що створюються за рахунок НТП, та зростання продуктивності праці.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Питання інтелектуалізації безпекової діяльності є актуальним через поступ такого процесу щодо діяльності торговельних підприємств загалом. Протидія новим викликам і ризикам, які виникають в ході трансформації діяльності торговельних підприємств, зокрема під час все більш активного застосування моделі електронної торгівлі, вимагає генерування й застосування нових знань і зі сторони суб'єктів безпеки. Відтак збільшення результативності безпекової діяльності

потребує формування належної теоретичної основи такому процесу.

Постановка завдання. Дослідження спрямовано на поглиблення розуміння суті процесу інтелектуалізації безпекової діяльності торговельних підприємств.

Виклад основного матеріалу. Початковий інтерес до інтелектуалізації проявили психологи, які вивчали засади розвитку інтелекту через посилення розумової діяльності та можливість пригальмовування особистого емоційного стану за рахунок більш активного використання особистих інтелектуальних ресурсів. Отримані результати зацікавили економістів, оскільки ускладнення технології виробництва без належних знань у найманих працівників не давало можливості збільшити продуктивність праці. Незмінним носієм інтелекту є людина, а відтак здійснення інтелектуалізації є цілеспрямованим, але водночас ускладненим через взаємовідносини роботодавця та найманого працівника, коли через неузгодженість інтересів таких процес припиняється або, у протилежному випадку, дає максимальний ефект, що перевищує встановлені орієнтири. Такі фундаментальні обставини визначали характер наукових розвідок економістів, які спрямовані на вирішення ключової проблеми: приведення інтелектуального рівня найманого працівника до параметрів технологічного процесу, який характеризується постійним удосконаленням, в тому числі за рахунок роботизації й автоматизації, чому послугують цифрові технології, одна з яких – штучний інтелект.

Підвалини вирішення означеної проблеми були закладені ще М. Вебером, який інтелектуалізацію розглядав через «...раціональність дій у певних обставинах» [2, с. 51], що можлива лише у випадку спроможності виконавця бачити альтернативність у виконанні поставленого завдання та його здатності обирати оптимальний варіант, які загалом вимагають покращення інтелектуальної активності. К. Маркс уже більш чіткіше визначав основу інтелектуалізації, стверджуючи що такою повинна бути «...накопичена майстерність та знання» [4, с. 212]. Одним із перших фундаментальних напрацювань в Україні, яке безпосередньо стосувалося проблематики інтелектуалізації можна вважати колективну монографію за назвою «Україна: інтелект нації на межі століть» [7, с. 54], яка була опублікована у 2000 році. До ключових моментів цієї вагомої наукової праці можна віднести такі позиції: розгляд інтелектуалізації як процесу, який передбачає більш активне генерування й ефективне використання знань; надання переваги розвитку творчим особливостям кожного індивідуума й сприяння практичному застосуванню потенціалу сукупного капіталу; обґрунтування необхідності прогресу таких змін за рахунок створення соціальних й технологічних передумов у всіх сферах суспільного життя. Закладені

основи в цій публікації були надалі розвинуті, прикладом чого є думка В. Геєця, який інтелектуалізацію розглядає уже як підставу для переходу до економіки знань, оскільки саме вона уможливує «...накопичення та використання знань – найважливішого активу, що разом із працею, капіталом і природними ресурсами забезпечує економічне зростання та конкурентоспроможність національної економіки» [3, с. 54]. Аргументоване доведення важливості інтелектуалізації засвідчує необхідність приділення їй уваги на усіх рівнях, тобто від особистісного, корпоративного, державного до глобального через здатність сформувати нові ресурси, які не залежать від природних багатств, але в ході використання створюють основу для підтримання сталого розвитку.

Короткий виклад з'ясування початкового та осучасненого розуміння інтелектуалізації є підставою твердити, що йдеться про безперервний процес, який, незалежно від рівня здійснення, передбачає створення умов (в тому числі за рахунок цифрових технологій) й стимулювання до розвитку наявних розумових здібностей з подальшим використанням кожним індивідумом та групою, в межах якої він виконує завдання, особистого й колективного інтелекту для генерування нових знань з наступним їх цільовим застосуванням задля досягнення пов'язаних інтересів. Авторська позиція відмінна кількома моментами: по-перше, йдеться про зростання вагомості інтелектуальної активності на індивідуальному та груповому рівнях; по-друге, така активність повинна уможливити створення нових знань; по-третє, цільове застосування таких знань дає змогу досягнути конкретного результату; по-четверте, технологічна складова є важливою, але не пріоритетною, тобто вона все таки розглядається як допоміжна. Зроблені уточнення актуальні на усіх рівнях, але нами будуть враховано першочергово стосовно інтелектуалізації підприємства через необхідність виконання поставлених завдань, які стосуються безпекової діяльності.

Питання інтелектуалізації торговельного підприємства лише в окремих випадках стало об'єктом наукових розвідок. В. Павлова та К. Хаврова [5, с. 53] в контексті розроблення засад управління інтелектуалізацією початково визначають особливості такого процесу. Нам імponує, що йдеться про відсутність часових обмежень здійснення змін, але дискусійним є результат, який на думку вказаних науковців проявляється у створенні й опрацюванні інформації та розвитку людини. Першорядність інформації та відсутність згадування про знання, а також розвиток людини без конкретизації цільових орієнтирів у застосуванні, обмежує практичне застосування такої позиції.

COVID-19 як новітня пандемія, яка мала глобальний за масштабами вплив на усі сфери суспільної діяльності, сприяла перегляду засад

провадження торговельної діяльності, в тому числі і за рахунок інтелектуалізації. З. Пічкурова наголошує, що «... пандемія COVID-19 стала каталізатором процесів створення нових продуктів та послуг, які дозволяють учасникам світового ринку зберегти економічну стійкість та задовольнити вимоги споживачів в умовах карантинних обмежень» [6]. Так, карантинні обмеження сповільнили економічний ріст світової економіки, але у більш вигідному положенні опинилися ті торговельні підприємства, які мали технологію віддаленої співпраці із партнерами та споживачами, при чому взаємодія із останніми вимагала творчого підходу й креативності у формуванні й задоволенні попиту. Питання цифрової грамотності для працівників торговельних підприємств як таке уже не стоїть, воно перейшло в категорію необхідного мінімуму із обов'язковою вимогою постійного поступу. Так, зросли витрати на технологічну складову, але рушійною силою залишаються інтелектуальні здібності людини. Можна стверджувати, що зменшилась потреба у фізичній силі за рахунок механізації й автоматизації складських процесів, але збільшився попит в кваліфікованих фахівцях, які повинні створити цікавий й стимулюючий контент та під час особистого контакту в онлайн форматі переконати клієнта в необхідності здійснення результативної дії. Фактично під час COVID-19 стала явною загроза неспроможності підприємств, що спиралися на класичні засади провадження торговельної діяльності, продовжувати своє існування в умовах зростаючої частки цифрової економіки, коли ця ж пандемія створила нові можливості покращення конкурентних позицій перш за все за результатами інтелектуалізації. В Україні отриманий досвід був успішно реалізований уже за домінування іншої загрози – військових дій, коли питання особистої фізичної безпеки обмежували фізичний контакт в межах традиційної економіки, але могли вирішуватися за рахунок електронної торгівлі. Важливою особливістю стало те, що кадрові втрати у другому варіанті були значно меншими за рахунок віддаленої роботи біженців та внутрішньо переміщених осіб, але підтримання позитивної тенденції вимагає подальшої інтелектуалізації.

Як результат зроблених узагальнень можна стверджувати, що торговельні підприємства в Україні мають певний досвід у здійсненні інтелектуалізації, що забезпечило їм можливість продовження діяльності в умовах COVID-19 та подальшої військової агресії, але такі напрацювання не характеризуються системністю, тобто в більшості є фрагментарними і без належної уваги до змін в безпековій діяльності.

Основою для обґрунтування авторського розуміння інтелектуалізації безпекової діяльності стали напрацювання щодо такого процесу загалом на рівні підприємства, зокрема торговельного, та щодо окремих видів діяльності,

яке воно провадить. В питанні з'ясування змісту інтелектуалізації діяльності домінують моменти зростання частки тих операцій, що потребують інтелектуальної активності із одночасним зменшенням уваги до низько кваліфікованих робіт, які виконуються за рахунок фізичної праці. Відмінними можна вважати погляди К. Хаврової, яка в інтелектуалізації діяльності вбачає «...цілеспрямований вектор генерації знань, умінь, навичок, інновацій та інтелектуальних ресурсів, яка створює новий продукт, послугу в сучасному інформаційному суспільстві» [8, с. 98]. Авторка також виокремлює наступні дві ключові особливості інтелектуалізації на цьому ієрархічному рівні, які доцільно взяти до уваги. Йдеться про динамізм, що спровокований високими темпами змін, які вимагають не лише слідування, але й випередження у розумових здібностях найманих працівників для отримання очікуваного результату. Важливою є й комбінація у формах і методах управління задля підтримання темпів впровадження систематичних змін. Попри це, дискусійними можна вважати визначені К. Хавровою критерії інтелектуалізації діяльності, зокрема «цілі», які за змістом характеризуються скоріше ефективність функціонування підприємства, а не конкретний напрям його адаптації до тенденцій в поширенні частки цифрової економіки. З цієї позиції вважаємо за необхідне погодитися з В. Борщ та К. Погосян [1, с. 86], які розглядають інтелектуалізацію діяльності першочергово як засіб, застосування якого дозволяє збільшити продуктивність праці, в тому числі на підставі більш активного здійснення інноваційного процесу. Розгляд інтелектуалізації як засобу, а не результату, відповідно зміщує акцент в методичній основі, де перевагу отримує інструментарій посилення інтелектуальної активності виконавців, в тому числі на підставі розвитку технологічної бази. В цілому вважаємо, що інтелектуалізація безпекової діяльності торговельних підприємств являє собою посилення інтелектуальної активності

учасників безпекового процесу за рахунок реалізації комплексу заходів, які уможливають розвиток розумових здібностей з метою генерування й ефективного застосування знань, а також покращення технологічного базису, що в сукупності сприяє виконання завдань стосовно підтримання економічної безпеки підприємства на необхідному для розвитку й реалізації економічних інтересів рівні. Особливістю авторського бачення є не лише те, що йдеться про інтелектуалізацію безпекової діяльності на рівні підприємства, що є черговим кроком у безпекознавстві, але також можна відзначити такі моменти: має місце поєднання людської й технологічної компонентів, але наголос зроблено на інтелектуальній активності усіх учасників безпекового процесу (суб'єктів і об'єктів, внутрішні і зовнішні); акцентується увага на пріоритетному формуванні й застосуванні знань, які актуальні в певний момент; конкретизовано мету застосування такого засобу – підтримання необхідного рівня економічної безпеки підприємства.

Висновки. На зміну існуючому в умовах планової економіки уявленню про безпечність середовища функціонування кожного підприємства, прийшло усвідомлення необхідності вибудовування власної системи безпеки, але подальшим існуючим спадком залишається прихильність до незмінності, яка не відповідає реальній високій динамічності безпекових процесів. Сформований раніше досвід не забезпечує потрібний рівень результативності безпекових заходів через нові виклики й ризики, реакція на які й зменшення рівня потребує нових знань, для генерування яких необхідна реалізація процесу інтелектуалізації з цільовим спрямуванням саме на безпекову діяльність. Здійснено спробу окреслити параметри такого процесу, що повинно стати основою подальших розвідок, зокрема в частині застосування функціонального моделювання для чіткості бачення етапності, необхідної ресурсної основи та орієнтирів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Борщ В.І., Погосян К.В. Інтелектуалізація трудової діяльності. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 33. С. 85–88.
2. Вебер М. Протестантська етика і дух капіталізму / перекл. з німецької Погорілого О. Київ : Основи, 1994. 261 с.
3. Геєць В.М. Соціально-економічні трансформації під час переходу до економіки знань. Суми : Університетська книга, 2005. 430 с.
4. Маркс К. Капітал (три томи в одній книзі). Київ : Основи, 1982. 1540 с.
5. Павлова В.А., Хаврова К.С. Система управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств. *Академічний огляд*. 2020. № 1(52). С. 50–57.
6. Пічурова З.В. Інтелектуалізація міжнародної торгівлі в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/981> (дата звернення 07.09.2024).
7. Врублевський В.К. та ін. Україна: інтелект нації на межі століть. Київ : Інформаційно-видавничий центр «Інтелект», 2000. 508 с.
8. Хаврова К.С. Інтелектуалізація діяльності як орієнтир для забезпечення безперервного розвитку підприємства. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2017. Вип. 1(54). С. 97–101.

REFERENCES:

1. Borshh V. I., Poghosjan K. V. (2019) Intelektualizacija trudovoji dijalnosti [Intellectualization of labor activity]. *Naukovyj visnyk Khersonsjkogho derzhavnogho universytetu* – Scientific Bulletin of Kherson State University, vol. 33, pp. 85–88.
2. Veber M. (1994) Protestantsjka etyka i dukh kapitalizmu [Protestant ethics and the spirit of capitalism]. Kyiv: Osnovy. (in Ukrainian)
3. Ghejecj V. M. (2005) Socialjno-ekonomichni transformaciji pid chas perekhodu do ekonomiky znanj [Socio-economic transformations during the transition to the knowledge economy]. Sumy: Univesytetsjka knygha. (in Ukrainian)
4. Marks K. (1982) Kapital (try tomy v odnij knyzi) [Capital (three volumes in one book)]. Kyiv: Osnovy. (in Ukrainian)
5. Pavlova V. A., Khavrova K. S. (2020) Systema upravlinnja intelektualizacijeju dijalnosti torghoveljnykh pidpryjemstv [Management system for the intellectualization of trading enterprises]. *Akademichnyj oghljad – Academic review*, no. 1(52), pp. 50–57.
6. Pichkurova Z. V. (2021) Intelektualizacija mizhnarodnoji torghivli v umovakh pandemiji COVID-19 [Intellectualization of international trade in the conditions of the COVID-19 pandemic]. *Ekonomika ta suspiljstvo – Economy and society*, vol. 34. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/981> (accessed September 10, 2024).
7. Vrublevsjkyj V. K. (ed.) (2000) Ukrajina: intelekt naciji na mezhi stolitj [Ukraine: the nation's intelligence at the turn of the century]. Kyiv: Informacijno-vydavnychyj centr "Intelekt". (in Ukrainian)
8. Khavrova K. S. (2017) Intelektualizacija dijalnosti jak orijentyr dlja zabezpechennja bezperervnogho rozvytku pidpryjemstva [Intellectualization of activity as a reference point for ensuring continuous development of the enterprise]. *Visnyk ONU imeni I. I. Mechnykova – Bulletin of I. I. Mechnikov ONU*, vol. 1(54), pp. 97–101.

МАРКЕТИНГ

УДК 658.84:004.77

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.44-12>

РОЛЬ СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА У ФОРМУВАННІ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО SMM-СТРАТЕГІЙ

THE ROLE OF SOCIAL MEDIA IN SHAPING CONSUMER BEHAVIOR: MODERN APPROACHES TO SMM STRATEGIES

Вербицька А.В.

кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики,
Національний університет «Чернігівська політехніка»

Бабаченко Л.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики,
Національний університет «Чернігівська політехніка»

Verbytska Anna, Babachenko Larysa
Chernihiv Polytechnic National University

У дослідженні було проаналізовано сучасний стан розвитку SMM на глобальному та державному рівнях. Для цього проаналізовано тенденції зростання витрат на рекламу в соціальних мережах включно з прогностичними показниками. Доведено ефективність інвестування у просування через соціальні мережі шляхом аналізу зростання обсягу доходів від реклами в соціальних мережах для США та Європи на основі показників рентабельності інвестицій (ROI) за основними соціальними мережами у 2023 році. Запропоновано дорожню карту розробки SMM-стратегії і відзначено важливість етапу аналізу споживчої поведінки. У межах аналізу особливу увагу надано визначенню найбільш популярних соціальних медіа серед жінок і чоловіків різного віку, чинникам впливу на споживчі рішення, а також видам найбільш привабливого для споживачів контенту. Охарактеризовано вплив війни на кількість користувачів Інтернету та соціальних мереж в Україні, що дозволило підтвердити важливість розвитку SMM і врахування поведінкових особливостей споживачів у сучасних умовах.

Ключові слова: соціальні медіа, споживча поведінка, SMM-стратегія, витрати на рекламу, покупки онлайн, безпека даних.

Recently, the role of social networks has expanded into the marketing field as people spend more and more time online and prefer to shop online. Companies' approaches to forming SMM strategies significantly impact business development, which, in turn, contributes to economic growth. Studying consumers' needs and behaviour, which proves the research topic's relevance and timeliness, is critical for building an effective SMM strategy. The work aims to study the current state of SMM at the global and state levels and the role of social networks in shaping the behaviour of the modern consumer. The study analysed the current state of SMM development at the global and national levels. To do this, trends in the growth of advertising costs in social networks, including forecast indicators, were revealed. Proves the effectiveness of investing in social media promotion by analysing the growth of social media advertising revenue for the US and Europe and the return on investment (ROI) indicators of the leading social networks in 2023. Proposes a roadmap for developing an SMM strategy and highlights the importance of the stage analysis of consumer behaviour. As part of this analysis, special attention was paid to the definition of the most popular social media among women and men of different ages, the factors influencing consumer decisions, and the types of content most attractive to consumers. In addition, the latest SMM trends in 2024 were identified, which include the use of short videos, the involvement of micro- and nano-influencers, the use of artificial intelligence to personalise experiences, the development of social commerce, an emphasis on user-generated content, the use of tools such as direct broadcast and interactive experience, emphasis on the principles of sustainable development

and social responsibility, ensuring data security. The impact of the war on the number of Internet and social network users in Ukraine was characterised, which made it possible to confirm the importance of the development of SMM and take into account the behavioural characteristics of consumers in modern conditions.

Keywords: social media, consumer behaviour, SMM strategy, advertising spend, online shopping, data security.

Постановка проблеми. На сьогодні соціальні мережі відіграють велике значення в житті людей. Останнім часом їхня роль поширилася на сферу маркетингу, адже люди дедалі більше часу проводять в Інтернеті та віддають перевагу онлайн-покупкам. Підходи компаній до формування SMM-стратегій суттєво впливають на розвиток бізнесу, що, у свою чергу, сприяє зростанню їх доходів. Критичне значення для побудови ефективної SMM-стратегії має вивчення потреб і поведінки споживачів, що доводить актуальність та своєчасність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. SMM та аналіз споживчої поведінки є популярними темами серед науковців України та інших держав. Так, К. Анжорін та ін. підтвердили, що маркетинг у соціальних мережах здійснює значний вплив на поведінку споживачів. Важливими факторами в цьому контексті є рівень залученості споживачів, достовірність контенту, залучення інфлюенсерів і розширення контенту, створеного користувачами. Ці фактори сприяють підвищенню впізнаваності бренду і покращенню комунікації між компанією та клієнтами [1]. Н. Пал довела ефективність впливу реклами в соціальних мережах на рішення клієнтів щодо здійснення покупки. На погляд науковиці, найбільш впливають на якість контенту у соціальних мережах, зокрема, інформативність. Також науковці відзначили, що взаємодія в соціальних мережах позитивно впливає на переваги бренду та лояльність клієнтів, а також на намір споживачів здійснити покупку [3]. Д. Магно та Т. Еду встановили, що ефективна SMM-стратегія має бути добре інтегрованою і враховувати різні платформи. Також дослідниками було визначено, що ставлення споживачів до реклами в соціальних мережах є кращим, ніж до традиційної реклами, адже вона є більш надійною та винахідливою. Загалом, воеи доходять висновку про те, що клієнти віддають перевагу продуктам, які рекламуються через соціальні мережі, а компанії отримують більше інформації про клієнтів, що допомагає їм удосконалювати свої підходи, орієнтуючись на потреби споживачів [4]. Н. Косар та ін. фокусуються на дослідженні поведінки споживачів України в сучасних умовах війни. Вченими відзначено, що українці відчувають на собі негативні наслідки пандемії COVID-19 та війни, що істотно вплинуло на їхню споживчу поведінку. В таких умовах зростає увага до товарів, пов'язаних зі здоров'ям та безпекою, слабшає попит на предмети розкоші, а також

підвищується кількість онлайн-покупок. Вчені вважають, що в таких умовах у своїх маркетингових стратегіях компаніям варто враховувати регіони, куди емігрують українці, а також посилити увагу до цифрових способів торгівлі з урахуванням потреб, що невинно змінюються [5]. Попередні дослідження (А. Вербицька, Л. Бабаченко та ін.) підкреслюють, що соціальні мережі сприяють залученню клієнтів та утриманню цільової аудиторії, покращенню іміджу компанії і формуванню бренду, а також просуванню товарів і послуг на ринку. Серед основних завдань маркетингу в соціальних мережах науковцями зазначено інформування покупців про переваги товару та посилення лояльності до бренду [6], сфокусовано увагу на перевагах використання соціальних мереж для стартапів, зокрема, у контексті побудови маркетингової стратегії та лідогенерації [7; 8].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. SMM є напрямом, що динамічно розвивається й, одночасно, суттєво залежить від нових трендів та інструментів. Тому дослідження впливу соціальних медіа на споживчу поведінку має поєднувати у собі найбільш актуальні тенденції і статистичні дані. Дана робота присвячена продовжити попередні дослідження у сфері SMM із застосуванням нових даних та останніх трендів, як на державному, так і на глобальному рівнях. Це буде сприяти формуванню комплексного підходу до проблеми та виявленню перспектив розвитку SMM з урахуванням поведінкових особливостей сучасного споживача.

Постановка завдання. Метою роботи є дослідження сучасного стану SMM на глобальному і державному рівнях та вивчення ролі соціальних мереж у формуванні поведінки сучасного споживача.

Виклад основного матеріалу. Вплив соціальних мереж на різні аспекти сучасного життя є, без перебільшення, колосальним, що підтверджується актуальною статистикою. Так, загальна кількість користувачів соціальних мереж сягає понад 4,2 млрд осіб, що складає понад 53% від населення Землі. Середньорічний темп приросту кількості користувачів становить 13,2%, що відповідає близько 490 млн користувачів в абсолютному виразі [9].

Сучасні користувачі застосовують соціальні мережі в багатьох різних цілях: для розваги (перегляд відео, постів відомих людей тощо), для роботи (пошук вакансій, клієнтів тощо), спілкування, а також здійснення покупок у зручному для них форматі. Незалежно від цілей використання соціальних мереж, користувачі постійно взаємодіють із рекламними пропозиціями, що

так чи інакше впливає на формування споживчої поведінки. Реклама в соціальних мережах є ключовим складником будь-якої SMM-стратегії, тому компанії витрачають на неї значні кошти (рис. 1).

Як продемонстровано на рисунку 1, різкий стрибок у глобальних витратах на рекламу відбувся між 2017 та 2021 роками. Це можна пояснити не лише підвищенням популярності соціальних мереж і бурхливим розвитком технологій, а й змінами у споживчій поведінці. Люди дедалі більше часу проводять в Інтернеті, тому часто віддають перевагу онлайн-покупкам, які можна зручно оформити будь-де і будь-коли. Більш того, основні недоліки, що можуть відлякувати покупців від онлайн-покупок, а саме неможливість оглянути товар до покупки та недовіра до продавців, на сьогодні успішно долаються завдяки можливостям безпечної оплати або післяплати. Це надає змогу споживачам оглянути

товар на пошті або в точці видачі та повернути за потреби. Окрім того, на зміну у споживчих звичках суттєво вплинула пандемія COVID-19, коли купувати онлайн було не лише зручно, а й більш безпечно для здоров'я.

Ефективність реклами в соціальних мережах підтверджується через аналіз зміни обсягу доходу від неї. Лише в США загальний дохід від реклами в соціальних мережах становив понад 30 млрд доларів у 2022 році (рис. 2).

Більш показовим індикатором ефективності інвестицій в соціальні мережі виступає рентабельність інвестицій або Return on Investments (ROI). Цей показник відображає співвідношення прибутку від інвестицій до здійснених витрат. Обізнаність щодо потенційного ROI, який забезпечують різні соціальні мережі, може бути суттєвим чинником впливу на формування маркетингової стратегії (рис. 3).

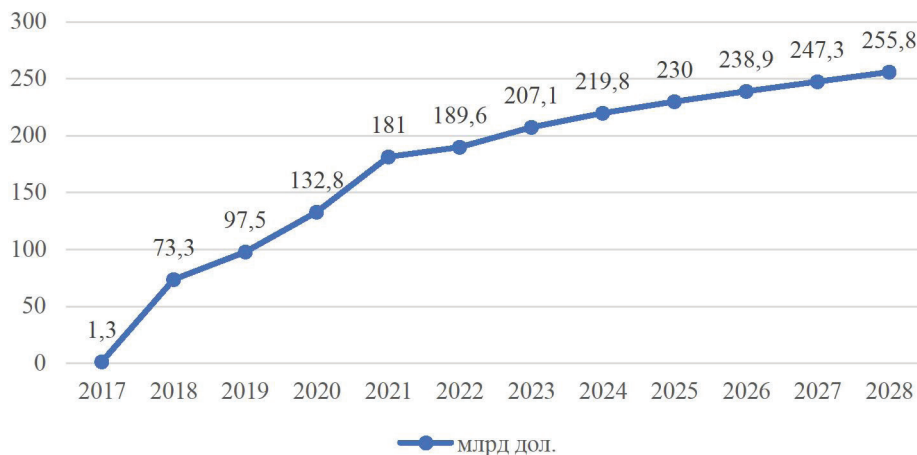


Рис. 1. Витрати на рекламу в соціальних мережах

Джерело: створено авторами на основі [10]

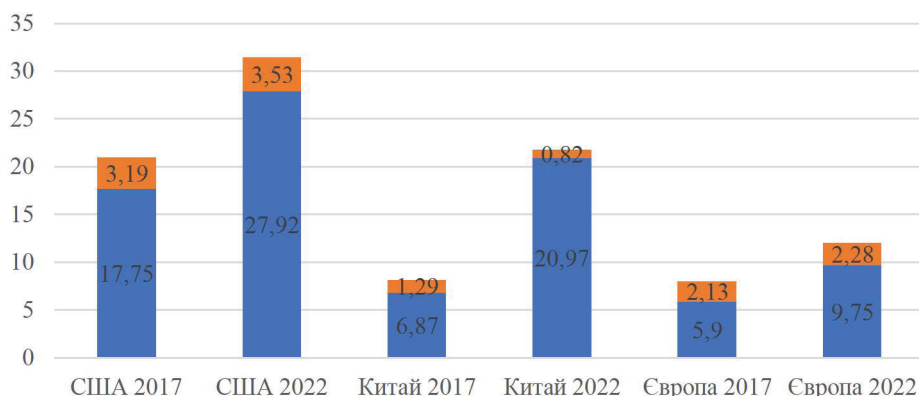


Рис. 2. Дохід від реклами в соціальних мережах у 2022 році порівняно з 2017 роком (млрд дол.)

Джерело: створено авторами на основі [11]

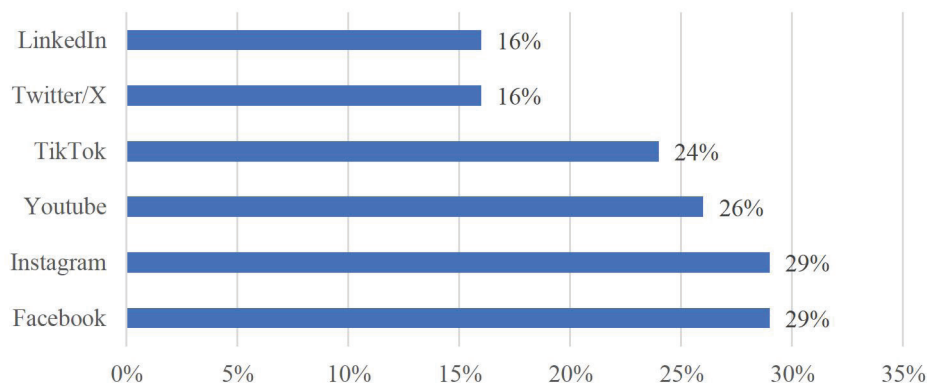


Рис. 3. Рентабельність інвестицій (ROI) за соціальними мережами у 2023 р.

Джерело: створено авторами на основі [10]

Такі популярні соціальні мережі, як Facebook та Instagram, можуть забезпечити найвищий ROI (рис. 3). Проте максимальна ефективність маркетингових стратегій досягається лише за умови використання декількох соціальних мереж, тому сучасні маркетологи не обходять увагою й інші соціальні мережі.

Етапи побудови SMM-стратегії. Зауважені вище тенденції і переваги, що надає SMM для сучасних компаній, підкреслюють важливість побудови ефективної SMM-стратегії, загальну дорожню карту якої представлено на рисунку 4.

На підготовчому етапі розробки стратегії відбуваються такі важливі активності, як вивчення

цільової аудиторії, аналіз конкурентів і дослідження продукту. Аналіз конкурентів передбачає визначення переваг, недоліків і підходів компаній, які пропонують аналогічні товари, що чинить значний вплив на розвиток власної стратегії. Вивчення продукту має на меті визначення особливостей товару, виявлення потреб, які він задовольняє, та проблем, що він вирішує. Вивчення цільової аудиторії має особливе значення в контексті дослідження, адже містить аналіз потреб і споживчої поведінки покупців, що є потенційними або реальними клієнтами компанії. Тому на цьому етапі побудови SMM-стратегії варто зупинитися більш докладно.



Рис. 4. Дорожня карта розробки SMM-стратегії

Джерело: узагальнено авторами на основі [12]

Аналіз споживчої поведінки. Аналіз споживчої поведінки є невід’ємною складовою розробки будь-якої успішної SMM-стратегії. Компанії мають знати свою цільову аудиторію та розробляти підходи, що відповідають її потребам. Популярність різних соціальних мереж для користувачів і їхні демографічні характеристики є одними з базових показників, на які необхідно звернути увагу в даному випадку. На рисунках 5 та 6 проілюстровано, які соціальні мережі зараз є найбільш популярними залежно від віку та статі користувачів.

Дані, що представлені на рисунках 5 та 6, є корисними для визначення пріоритетів соціальних мереж у SMM-стратегії компанії, за умови обізнаності зі своєю цільовою аудиторією. Наприклад, компанія продає косметичні засоби і знає, що її цільовою аудиторією є переважно жінки від 25 до 44 років. У такому випадку посилену увагу в розробці SMM-стратегії варто приділити Instagram та WhatsApp.

Водночас, у наведених на рисунках 5 та 6 графіках бракує даних про цілі використання соціальних мереж, адже їх популярність серед користувачів певного віку або статі ще не є підтвердженням того, що споживачі здійснюють покупки через ці соціальні мережі. Тому на рисунку 7 продемонстровано, що чинить найбільший вплив на поведінку споживачів у соціальних мережах та які вони переслідують цілі саме в контексті прийняття рішення про покупку.

Отже, коли мова йдеться про онлайн-покупки, споживачі найчастіше використовують соціальні мережі з метою дослідження продуктів. Підвищити мотивацію щодо здійснення покупки може наявність позитивних коментарів і вподобань від інших користувачів, що вказує на важливість контенту, створеного користувачами. Дослідження споживачами продукції і перегляд відгуків може сприяти як покупці онлайн, так і оффлайн, якщо після ознайомлення з товаром у соціальній мережі користувач вирішив

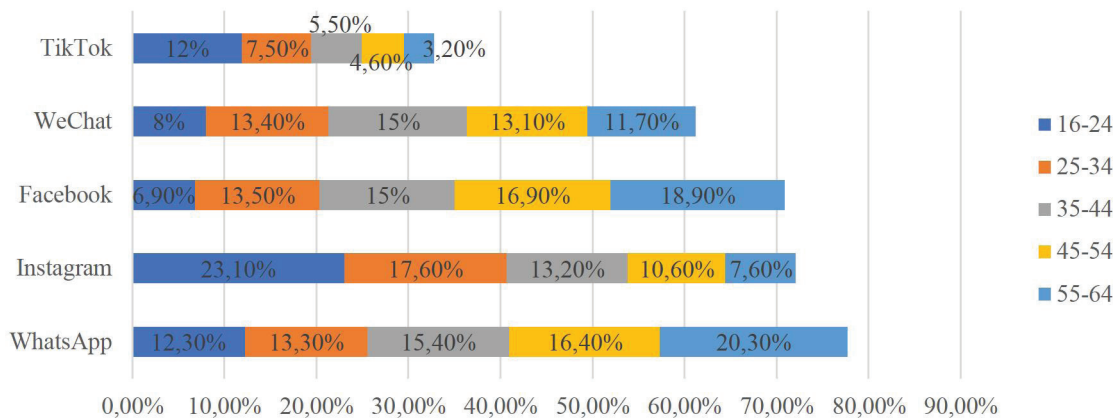


Рис. 5. Найбільш популярні соціальні медіа серед жінок

Джерело: побудовано авторами за даними [9]

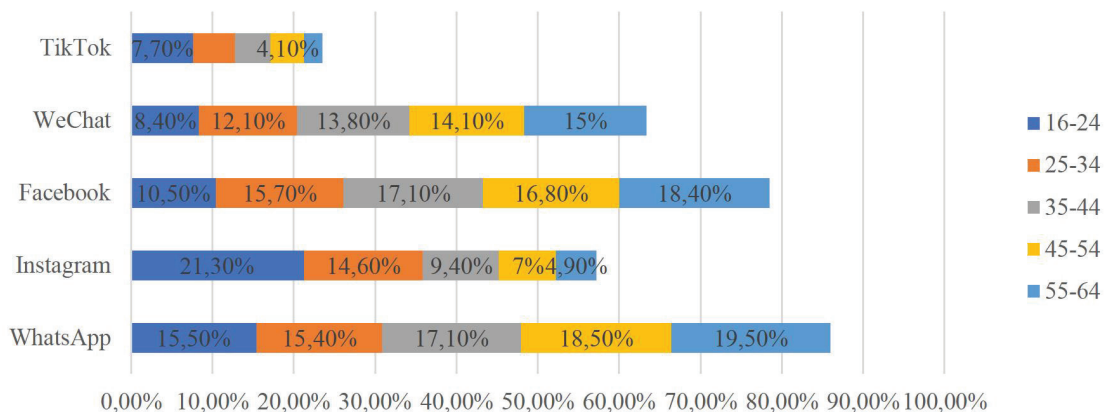


Рис. 6. Найбільш популярні соціальні медіа серед чоловіків

Джерело: побудовано авторами за даними [9]

оглянути товар у фізичному магазині. Водночас, фізичні магазини можуть бути відсутніми в окремих регіонах, особливо віддалених, або відсутніми взагалі, коли компанія існує лише в цифровій формі. В такому випадку шанси на придбання безпосередньо онлайн підвищуються в разі наявності кнопки «купити».

Поряд із зауваженими на рисунку 7 чинниками важливе значення для користувачів має безпека даних і відповідність контенту. Наприклад, користувачі у Сполучених Штатах Америки (США) визначають належний захист персональних даних як критичний чинник під час взаємодії з рекламою в соціальних мережах (рис. 8).

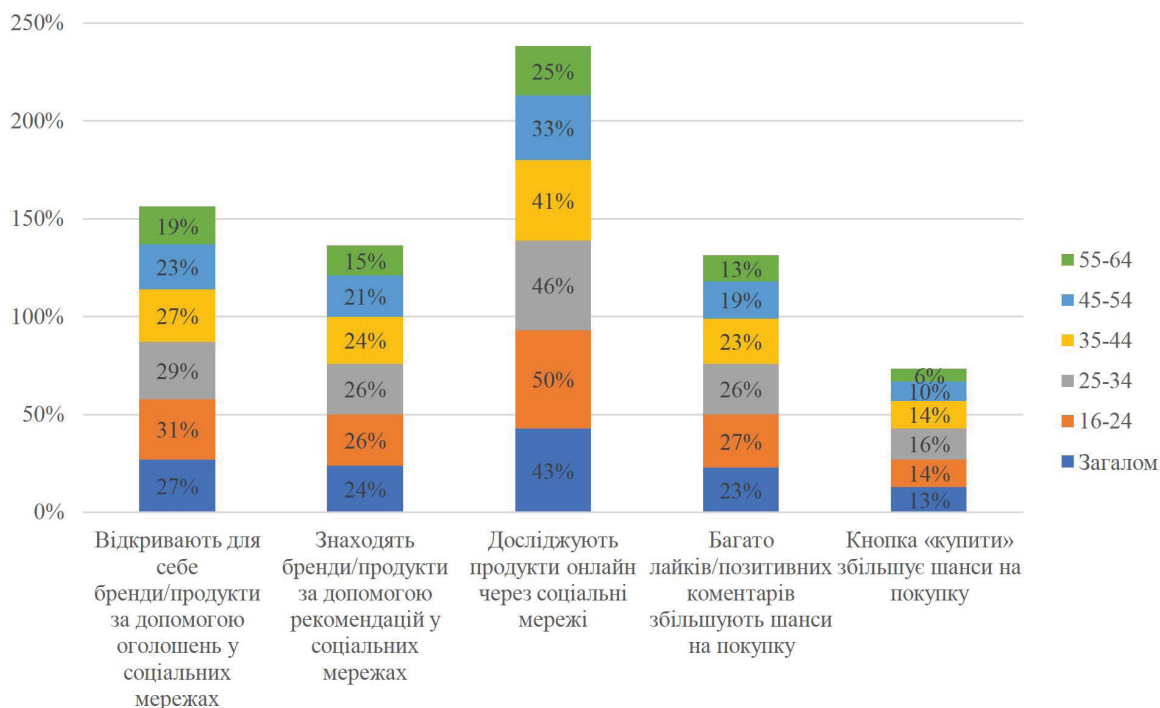


Рис. 7. Статистика поведінки споживачів у соціальних мережах

Джерело: побудовано авторами за даними [9]

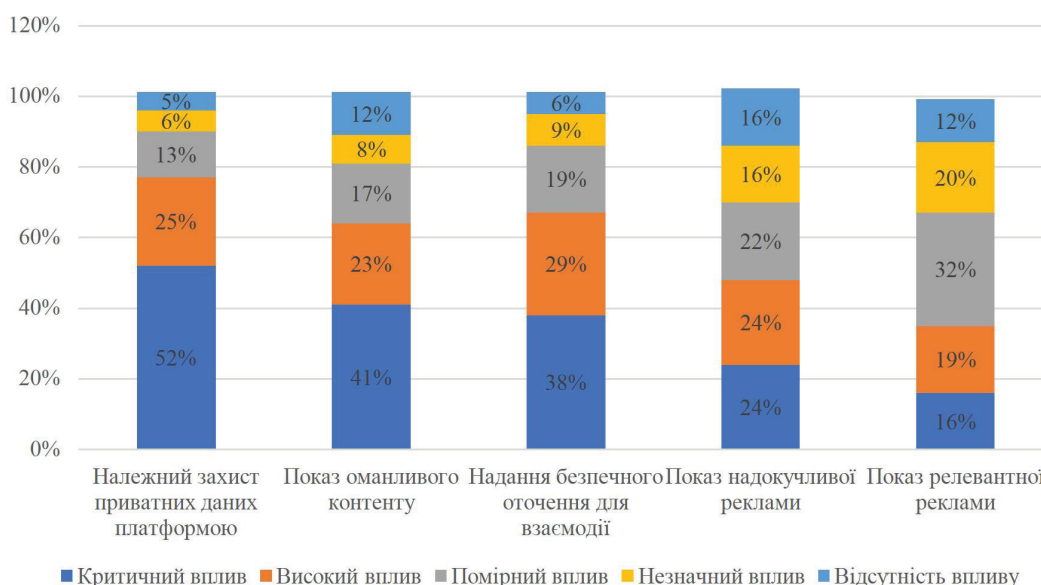


Рис. 8. Чинники найбільшого впливу на рішення щодо взаємодії з рекламою в соціальних мережах для споживачів у США в 2021 році (за даними опитування)

Джерело: побудовано авторами за даними [13]

Таким чином, безпека даних і відсутність недостовірної або надокучливої інформації та реклами впливає на рішення споживачів навіть більше, ніж показ релевантного контенту. Проте, за умови забезпечення безпеки даних і відсутності непотрібної користувачам інформації, форма та якість контенту висуваються на перший план. Найбільш привабливі види контенту для споживачів представлено на рисунку 9.

Короткі відео і зображення є найбільш привабливими видами контенту для споживачів. Візуальне сприйняття надає найбільше інформації про продукт, особливо коли супроводжується наданням конкретних характеристик, що можуть подаватися безпосередньо у відео або на зображенні, чи окремо у текстовій формі.

Поряд із зауваженими аспектами під час розробки SMM-стратегії на етапі аналізу споживчої поведінки важливо враховувати поточні тренди в цій сфері. Так, основними трендами на 2024 рік є наступні:

- використання коротких відеороликів;
- залучення мікро- і наноінфлюенсерів;
- використання штучного інтелекту для персоналізації досвіду;
- розвиток соціальної комерції;
- акцент на контенті, створеному користувачами;
- застосування таких інструментів, як пряма трансляція й інтерактивний досвід;
- наголос на принципах сталого розвитку і соціальної відповідальності;
- забезпечення безпеки даних [14].

Серед конкретних маркетингових стратегій, що набувають дедалі більшої популярності, варто відзначити ретаргетинг [15]. Підхід із застосуванням ретаргетингу дозволяє націлювати рекламу на таких користувачів, що вже проявили інтерес до продукту. Принцип дії

ретаргетингу полягає в тому, що дії користувачів на сторінках компанії відстежуються та фіксуються. У подальшому це застосовується для показу відповідної реклами споживачам у соціальних мережах, які вони відвідують. Перевагами ретаргетингу є збільшення конверсії, підвищення обізнаності про бренд, підвищення кількості повторних контактів, а також економія витрат на рекламу завдяки націленості на покупців, що здійснили покупку з більшою імовірністю, ніж у випадку використання «холодних» продажів.

Специфіка користування соціальними мережами в Україні. Вище розкрито глобальні тренди SMM, які більшою або меншою мірою здійснюють свій вплив у різних країнах. Україна не є виключенням, проте триваюча війна суттєво ускладнює розвиток бізнесу в країні, що позначається і на обсягах продажів у соціальних мережах. Як свідчить статистика, кількість користувачів мережі Інтернет і соціальних мереж зазнала певного скорочення після початку війни (рис. 10).

При цьому, як продемонстровано на рисунку 10, проникнення Інтернету після війни зросло. Цей показник характеризує загальний доступ до Інтернету для українських користувачів. Його збільшення може вказувати на покращення технологічної інфраструктури та свідчить про зростання кількості населення, що користується Інтернетом. Статистичні дані за кількістю користувачів найбільш популярних в Україні соціальних мереж також демонструють їх зниження (рис. 11).

Кількість активних користувачів за більшістю соціальних мереж в Україні скоротилося, проте це скорочення не є суттєвим. Соціальні мережі все ще відіграють значну роль у житті населення та можуть впливати на формування



Рис. 9. Найбільш привабливі види контенту для взаємодії у стрічці соціальних мереж

Джерело: побудовано авторами за даними [9]

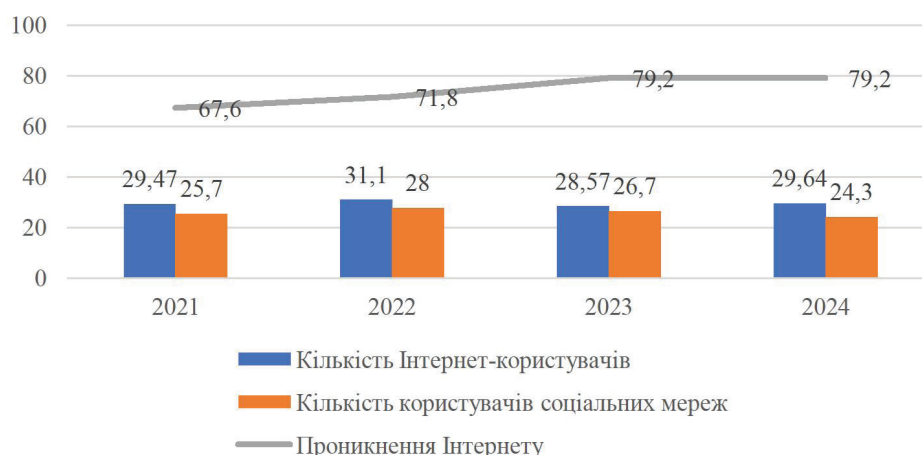


Рис. 10. Вплив війни на кількість користувачів мережі Інтернет і соціальних мереж, млн
 Джерело: побудовано авторами за даними [16]

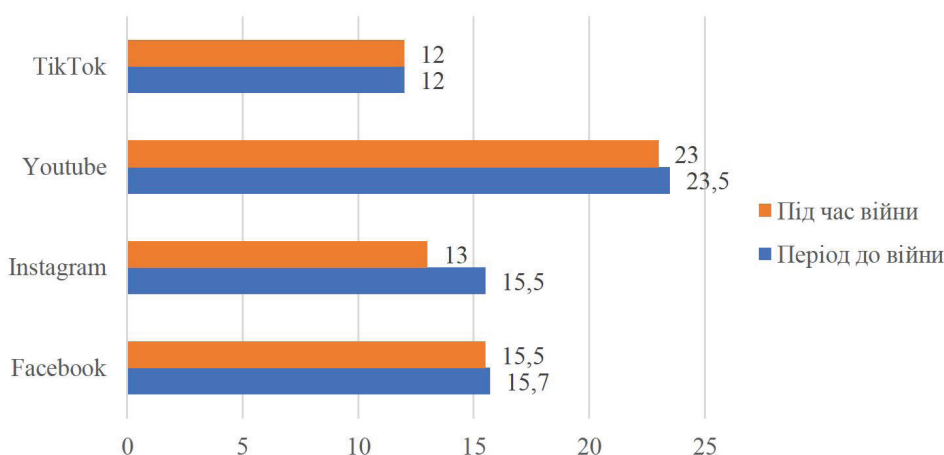


Рис. 11. Користування соціальними мережами в Україні до та під час війни
 Джерело: побудовано авторами за даними [17]

споживчої поведінки. Більше того, можливість продавати через соціальні мережі в умовах війни може стати ключовим шляхом підтримки діяльності багатьох компаній. Так, деякі компанії, які втратили свої фізичні представництва через воєнні дії, можуть не припиняти своєї діяльності, а перенести її у цифровий формат. Підтримка бізнесу, зокрема, торгівлі через соціальні мережі, є важливим способом зміцнення економіки в критичні часи.

Висновки. Проведений у роботі аналіз свідчить про активний розвиток SMM, як у глобальному контексті, так і в Україні. Однією з важливих заповрок успішної SMM-стратегії є аналіз поведінки споживачів, що дозволяє компаніям орієнтувати свою діяльність у відповідності до потреб і вимог користувачів. Було встановлено, що сучасних користувачів турбує не лише якість

послуг і товарів, які вони купляють через соціальні мережі. Вимоги користувачів стають більш жорсткими, і наразі компаніям, що прагнуть і надалі розвивати свій бізнес, варто подбати про безпеку даних, персоналізацію, кількість реклами та якість контенту, а також забезпечення сталого розвитку. Окрім того, варто зазначити, що кризові умови, такі як пандемія та війна, є важким випробуванням для бізнесу, проте використання SMM може суттєво пом'якшити їхні наслідки. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на більш глибоке вивчення підходів до залучення нових клієнтів та утримання тих, що вже взаємодіяли з компанією через соціальні мережі, у тому числі із застосуванням ретаргетингу. Також, варто більш глибоко зануритися в тему залучення інфлюенсерів до реклами в різних соціальних мережах.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Anjorin K.F., Raji M.A., Olodo H.B. The influence of social media marketing on consumer behavior in the retail industry: A comprehensive review. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*. 2024. Vol. 6, no. 5. P. 1547–1580. DOI: <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i5.1123> (дата звернення: 12.09.2024).
2. Pal N. Impact of social media advertising on consumer behavior in retail industry. *International Research Journal of Commerce, Arts and Science*. 2021. Vol. 12. No. 11. P. 34–43. URL: <http://www.casirj.com/abstract-view/13496> (дата звернення: 12.09.2024).
3. Çil E., Erkan İ., Mogaji E. Social media marketing and consumer behaviour in the new normal: the relationship between content and interaction. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*. 2023. Vol. 19. No. 3–4. P. 328–349. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJIMA.2023.133315> (дата звернення: 12.09.2024).
4. Magno D.E., Edu T. The influence of social media on contemporary consumer behavior: Part I, Introduction and Literature Review. *Holistic Marketing Management Journal*. 2023. Vol. 13. No. 3. P. 11–36. URL: <https://holisticmarketingmanagement.ro/RePEC/hmm/v13i3/2.pdf> (дата звернення: 12.09.2024).
5. Косар Н., Мамчин М., Баран А. Дослідження зміни поведінки споживачів у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-68> (дата звернення: 12.09.2024).
6. Бабаченко Л., Вербицька А., Голенок Б. Соціальний медіа маркетинг як складова маркетингової комунікаційної політики підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-107> (дата звернення: 12.09.2024).
7. Verbitska A. Advantages of social media marketing as a lead generation channel for startups. *Scientific View: Economics and Management*. 2022. No. 2 (78). P. 72–78. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2022-78-11> (дата звернення: 12.09.2024).
8. Вербицька А. В., Бабаченко Л. В., Лисенко І. В. Роль соціальних мереж в інбаунд маркетинговій стратегії для стартапів. *Академічні візії*. 2023. № 17. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/243> (дата звернення: 12.09.2024).
9. Дивовижна статистика соціальних мереж: що вам потрібно знати. *LeelineSourcing*. URL: <https://leelinesourcing.com/uk/social-media-statistics/> (дата звернення: 12.09.2024).
10. 50+ Must-know social media marketing statistics for 2024. *SproutSocial*. URL: <https://sproutsocial.com/insights/social-media-statistics/> (дата звернення: 12.09.2024).
11. The potential of social media advertising. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/chart/12684/potential-of-social-media-advertising/> (дата звернення: 12.09.2024).
12. Що таке SMM-стратегія та як її розробити. *Wezom*. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/smm-strategiya> (дата звернення: 12.09.2024).
13. Market insights: 2022 social media marketing forecast. *DGTLINC*. URL: <https://dgtlinc.com/markettrends/market-insights-2022-social-media-marketing-forecast/> (дата звернення: 12.09.2024).
14. SMM-тренди 2024: ТОП-8 актуальних тенденцій, які варто включити в стратегію. *Web-promo*. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/smm-trendi-2024-top-8-aktualnih-tendencij-yaki-varto-vklyuchiti-v-strategiyu/#mikro-ta-nanoinflyuenserі> (дата звернення: 12.09.2024).
15. Ретаргетинг: Потужний інструмент збільшення конверсії. *KiwiAgency*. URL: <https://www.kiwiagency.com.ua/blog/retargeting-moschnyy-instrument-uvelicheniya-konversii.html> (дата звернення: 12.09.2024).
16. Кількість користувачів соцмереж в Україні за рік зменшилася на 10%. *Detector Media*. URL: <https://ms.detector.media/internet/post/34670/2024-04-15-kilkist-korystuvachiv-sotsmerezh-v-ukraini-za-rik-zmenschylasya-na-10/> (дата звернення: 12.09.2024).
17. Doroshenko L. Development of SMM during the war in Ukraine. *Social economics*. 2023. No. 66. P. 131–140. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2023-66-12> (дата звернення: 12.09.2024).

REFERENCES:

1. Anjorin K. F., Raji M. A., Olodo H. B. (2024) The influence of social media marketing on consumer behavior in the retail industry: A comprehensive review. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, vol. 6, no. 5, pp. 1547–1580. Available at: <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i5.1123> (accessed September 12, 2024).
2. Pal N. (2021) Impact of social media advertising on consumer behavior in retail industry. *International Research Journal of Commerce, Arts and Science*, vol. 12, no. 11, pp. 34–43. Available at: <http://www.casirj.com/abstractview/13496> (accessed September 12, 2024).
3. Çil E., Erkan İ., Mogaji E. (2023) Social media marketing and consumer behaviour in the new normal: the relationship between content and interaction. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, vol. 19, no. 3–4, pp. 328–349. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJIMA.2023.133315> (accessed September 12, 2024).
4. Magno D. E., Edu, T. (2023) The influence of social media on contemporary consumer behavior: Part I, Introduction and Literature Review. *Holistic Marketing Management Journal*, vol. 13, no. 3, pp. 11–36. Available at: <https://holisticmarketingmanagement.ro/RePEC/hmm/v13i3/2.pdf> (accessed September 12, 2024).
5. Kosar N., Mamchyn M., Baran A. (2022) Doslidzhennia zminy povedinky spozhyvachiv u suchasnykh umovakh [Study of changes in consumer behavior in modern conditions]. *Economy and Society*, no. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-68> (accessed September 12, 2024).

6. Babachenko L., Verbytska A., Holenok B. (2023) Sotsialnyi media marketynh yak skladova marketynhovoї komunikatsiinoї polityky pidpriemstva [Social media marketing as a component of the company's marketing communication policy]. *Economy and Society*, no. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-107> (accessed September 12, 2024).
7. Verbytska A. (2022) Advantages of social media marketing as a lead generation channel for startups. *Scientific View: Economics and Management*, no. 2 (78), pp. 72–78. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2022-78-11> (accessed September 12, 2024).
8. Verbytska A. V., Babachenko L. V., Lysenko I. V. (2023) Rol sotsialnykh merezh v inbaund marketynhovii stratehii dlia startapiv [The role of social networks in inbound marketing strategy for startups]. *Academic Visions*, no. 17. Available at: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/243> (accessed September 12, 2024).
9. LeelineSourcing. (2024) *Dyvovyzhna statystyka sotsialnykh merezh: shcho vam potribno znaty* [Surprising social media statistics: What you need to know]. Available at: <https://leelinesourcing.com/uk/social-media-statistics/> (accessed September 12, 2024).
10. SproutSocial (2024) *50+ Must-know social media marketing statistics for 2024*. Available at: <https://sproutsocial.com/insights/social-media-statistics/> (accessed September 12, 2024).
11. Statista (2024) *The potential of social media advertising*. Available at: <https://www.statista.com/chart/12684/potential-of-social-media-advertising/> (accessed September 12, 2024).
12. Wezom (2023) *Shcho take SMM-stratehiia ta yak yii rozrobyty* [What is an SMM strategy and how to develop it]. Available at: <https://wezom.com.ua/ua/blog/smm-strategiya> (accessed September 12, 2024).
13. DGTLINE (2022) *Market insights: 2022 social media marketing forecast*. Available at: <https://dgtlinc.com/marketrends/market-insights-2022-social-media-marketing-forecast/> (accessed September 12, 2024).
14. Web-promo (2023) *SMM-trendy 2024: TOP-8 aktualnykh tendentsii, yaki varto vkluchyty v stratehiu* [SMM trends 2024: TOP-8 current trends that should be included in the strategy]. Available at: <https://web-promo.ua/ua/blog/smm-trendi-2024-top-8-aktualnih-tendencij-yaki-varto-vklyuchiti-v-strategiyu/#mikro-ta-nanoinfluyenseri> (accessed September 12, 2024).
15. KiwiAgency (2024) *Retarhetynh: Potuzhnyi instrument zbilshennia konversii* [Retargeting: A powerful tool to increase conversions]. Available at: <https://www.kiwiagency.com.ua/blog/retargeting-moschnyy-instrument-uvlicheniya-konversii.html> (accessed September 12, 2024).
16. Detector Media (2024) *Kilkist korystuvachiv sotsmerezkh v Ukraini za rik zmenshylasia na 10%* [The number of users of social networks in Ukraine decreased by 10% over the year]. Available at: <https://ms.detector.media/internet/post/34670/2024-04-15-kilkist-korystuvachiv-sotsmerezkh-v-ukraini-za-rik-zmenshylasia-na-10/> (accessed September 12, 2024).
17. Doroshenko L. (2023) Development of SMM during the war in Ukraine. *Social Economics*, no. 66, pp. 131–140. Available at: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2023-66-12> (accessed September 12, 2024).

РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ НА ФОНІ ВНУТРІШНЬОЇ МІГРАЦІЇ СПРИЧИНЕНОЇ БОЙОВИМИ ДІЯМИ

DEVELOPMENT OF INNOVATIVE MARKETING STRATEGIES AGAINST THE BACKDROP OF INTERNAL MIGRATION CAUSED BY THE HOSTILITIES

Дядик Т.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Полтавський державний аграрний університет

Даниленко В.І.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Полтавський державний аграрний університет

Михайленко Г.Г.

магістранта,
Полтавський державний аграрний університет

Dyadyk Tetiana, Danylenko Viktoria, Mykhailenko Halyna
Poltava State Agrarian University

У статті розглянута внутрішня міграція (спричинена бойовими діями), що є складним і багатограним явищем, яке може суттєво впливати на маркетингові стратегії підприємств. Цей аспект потребує детального аналізу для розуміння його впливу та виявлення стратегічних можливостей. Нами були розглянуті ключові аспекти впливу внутрішньої примусової міграції та збройних конфліктів на продовольчу безпеку та маркетингові стратегії. Показано, що ці виклики можуть стати серйозними загрозами для життя та добробуту мігрантів і місцевого населення. Розглянуто значення розвитку інноваційних маркетингових стратегій на основі аналізу впливу внутрішньої міграції та змін у поведінці споживачів. Виявлено потенціал нових ринкових сегментів та стратегій адаптації до них. Також розглянуті аспекти продовольчої безпеки в контексті міграції та конфліктів, а також показано, як маркетинг може відігравати важливу роль у подоланні цих викликів, сприяючи інформуванню громадськості, підтримці місцевих виробників, стимулюванню попиту на здорові продукти та залученню інновацій у галузі продовольчої безпеки.

Ключові слова: маркетинг, маркетингові стратегії, внутрішня міграція, ринкове середовище, стратегічні відповіді, адаптація до змін, експансія нових ринків, адаптація стратегій, реагування на зміни.

The article discusses internal migration (caused by hostilities), which is a complex and multifaceted phenomenon that can significantly affect the marketing strategies of enterprises. This aspect requires a detailed analysis in order to understand its impact and identify strategic opportunities. The main problems of IDPs in Ukraine and ways to solve them, key aspects of the impact of internal forced migration and armed conflicts on food security and marketing strategies were considered. Internally displaced persons in Ukraine are an acute social problem caused by the armed conflicts in the east of the country and the full-scale invasion of russia in 2022. Thousands of Ukrainians have been forced to leave their homes to seek safety in other regions. This forced displacement has created many problems that need to be addressed immediately through joint efforts of the state, civil society and international organisations. Analysing the needs and preferences of new market segments created by internal migration, enabling companies to develop products and services that best meet the needs of these consumer groups. The opportunities arising from internal migration, including the emergence of new market niches and business development opportunities, are explored. The analysis of these aspects has allowed us to understand the nature of the impact of internal migration on marketing strategies and to develop effective approaches to adapting businesses to new conditions. It is shown that these challenges can pose serious threats to the lives and well-being of migrants and the local population. The importance of developing innovative marketing strategies based on the analysis of the impact of

internal migration and changes in consumer behaviour is considered. The potential of new market segments and strategies for adapting to them is identified. The article also considers the aspects of food security in the context of migration and conflict, showing how marketing can play an important role in overcoming these challenges by helping to inform the public, support local producers, stimulate demand for healthy products and attract innovation in the field of food security.

Keywords: marketing, marketing strategies, internal migration, market environment, strategic responses, adaptation to changes, expansion of new markets, adaptation of strategies, response to changes.

Постановка проблеми. У світі, який постійно зазнає змін та трансформацій, сфера маркетингу не може залишатися осторонь від викликів, що виникають внаслідок складних соціально-політичних ситуацій. Внутрішня міграція, спричинена бойовими діями, стала не лише складною реальністю для мільйонів людей, але й значущим фактором для бізнесу та маркетингу. В умовах внутрішньої міграції, спричиненої бойовими діями, маркетингові стратегії підприємств потребують ретельного переосмислення та інноваційних підходів для успішного функціонування на ринку. Розвиток інноваційних маркетингових стратегій в таких умовах відображається на рівні викликів і можливих перспектив, адже внутрішня міграція може призвести до змін у споживчому попиті на різні товари та послуги. Підприємства повинні розробляти інноваційні маркетингові стратегії, щоб адаптуватися до цих змін та задовольняти нові потреби споживачів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми ВПО виствітлені у наукових працях О. Балакіревої, Т. Доронюка, Е. Лібанової, О. Малиновської та інших. Внутрішню переміщені особи (ВПО) в Україні – це гостра соціальна проблема, спричинена збройними конфліктами на сході країни та повномасштабним вторгненням росії в 2022 році [1]. Тисячі українців були змушені залишити свої домівки, шукаючи безпеки в інших регіонах. Цей вимушений переїзд створив безліч проблем, які потребують негайного вирішення через спільні зусилля держави, громадянського суспільства та міжнародних організацій (рис. 1).

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Важливо проаналізувати потреби та уподобання нових ринкових сегментів, які виникають внаслідок внутрішньої міграції, що дозволить підприємствам розробляти продукти та послуги, які найбільш ефективно задовольнятимуть потреби цих груп споживачів. Необхідно дослідити можливості, які виникають під час внутрішньої міграції, включаючи появу нових ринкових ніш та шляхів розвитку бізнесу. Аналіз цих аспектів дозволить зрозуміти природу впливу внутрішньої міграції на маркетингові стратегії та розробити ефективні підходи до адаптації бізнесу до нових умов.

Постановка завдання. Метою статті є розгляд інноваційних маркетингових стратегій, які виникають на основі внутрішньої міграції, змін у споживчій поведінці та виявлення нових сегментів ринку. Зосереджуючись на аспекті

продовольчої безпеки, за мету ставився розгляд можливостей адаптації стратегій підприємства до задоволення потреб сучасної вразливої аудиторії.

Виклад основного матеріалу. Виявлення та аналіз нових сегментів ринку, породжених внутрішньою міграцією надає в першу чергу стратегічні можливості для бізнесу. Внутрішня міграція, спричинена бойовими діями, призводить до формування нових ринкових сегментів або змін у вже існуючих. Розпізнавання цих сегментів та аналіз їх потенціалу є важливими для розробки стратегій маркетингу та розвитку бізнесу. Аналіз впливу внутрішньої міграції дозволяє виявити нові групи споживачів, що виникають у зв'язку з переміщенням населення, мають свої унікальні потреби та вимоги, що використовуються для розробки індивідуальних маркетингових стратегій.

За офіційними даними уряду, станом вже на початок 2023 р. в Україні офіційно зареєстровано майже 4,9 млн. ВПО. Звіти міжнародних організацій вказують на ще вищі цифри – Міжнародна організація з міграції в Україні наводить дані про 7,1 млн внутрішніх переселенців [8]. Ці дані відображають демографічні зміни, які є частиною глобального процесу внутрішньої міграції по всій Україні. У минулому 2023 р. на підтримку ВПО з січня по червень направлено 2 млрд 400 млн грн [8]. Ці кошти не тільки підтримують ВПО, але й формують реальні грошові потоки, які також варто враховувати при розробці маркетингових стратегій, оскільки переселенці є активними споживачами.

Розвиток інноваційних маркетингових стратегій в умовах внутрішньої міграції відкриває нові перспективи для підприємств, але також ставить перед ними виклики, які потребують уважного аналізу та креативних рішень. Важливо розробити ефективні комунікаційні стратегії, щоб і надалі залучати та утримувати споживачів. Це може включати використання різних медійних платформ, адаптацію маркетингових повідомлень до особливостей цільової аудиторії та підвищення ефективності маркетингових каналів – створення відповідних комунікаційних стратегій. Внутрішня міграція спонукає підприємства до розробки нових продуктів або модифікації існуючих, щоб вони краще відповідали потребам ринку [6].

Інноваційні підходи до продуктової стратегії можуть включати в себе: розробку продуктів, спеціально адаптованих до потреб нових ринкових сегментів або впровадження технологічних

Проблеми ВПО	Шляхи вирішення проблем ВПО
Житло: висока вартість оренди, нестача доступного житла, тимчасове житло	Створення доступного житла: будівництво соціального житла, програми підтримки оренди
Соціальні виплати: затримки у виплатах, недостатність виплат, бюрократичні перешкоди	Спрощення процедур отримання соціальних виплат: автоматизація процесів, збільшення розміру виплат
Працевлаштування: відсутність робочих місць, дискримінація	Створення нових робочих місць: залучення бізнесу до створення робочих місць для ВПО, проведення професійної підготовки
Освіта: переведення дітей в нові школи, недостатність навчальних закладів	Підтримка освіти: забезпечення безперервності освітнього процесу, створення інклюзивного освітнього середовища
Психологічна допомога: стрес і травма, недостатність психологів	Надання психологічної допомоги: розширення мережі психологів, проведення тренінгів для вчителів, соціальних працівників
Медичне обслуговування: слабка доступність медичних послуг	Забезпечення доступності медичної допомоги: укладання договорів з медичними закладами, забезпечення ліками
Соціальна інтеграція: мовні бар'єри, відсутність почуття безпеки	Сприяння соціальній інтеграції: проведення культурних заходів, створення спільнот для ВПО

Рис. 1. Основні проблеми ВПО в Україні та шляхи їх вирішення

Джерело: сформовано авторами

інновацій для підвищення конкурентоспроможності. Внутрішня міграція може створювати ризики для бренду та репутації підприємства, тому важливо розробляти інноваційні стратегії управління брендом, спрямовані на збереження довіри споживачів та підтримку позитивного іміджу підприємства в умовах змін. Виявлення нових ринкових сегментів, породжених внутрішньою міграцією, може відкривати нові можливості для експансії бізнесу. Розробка стратегій для входження на ці ринки може допомогти підприємствам розширити свою аудиторію та збільшити обсяги продаж [4].

Внутрішня міграція може призвести до появи нових споживчих трендів, пов'язаних з культурними або економічними змінами в спільноті. Умови внутрішньої міграції можуть змінюватися динамічно, тому важливо мати гнучкі стратегії продажу, які можна швидко адаптувати до

нових умов. Це включає в себе розробку альтернативних каналів продажу та розвиток механізмів реагування на зміни у споживчому попиті. Перетворення внутрішньої міграції в ключовий фактор формування споживчих уподобань ставить перед бізнесом нові завдання, вимагає розробки інноваційних стратегій маркетингу та продажу для успішної адаптації до змін у ринковому середовищі.

Внутрішня міграція може створювати нові ніші на ринку або, навпаки, змінювати попит на існуючі продукти та послуги, тому саме зараз потрібно звернутися до такого поняття, як імплікація. Імплікації в маркетингу – це наслідки або результати певних дій, рішень або змін, які впливають на маркетингові стратегії, тактики, процеси або результати компанії. Це може охоплювати такі аспекти, як уподобання споживачів, зміни в ринковій конкуренції, зміна попиту

на продукцію, адаптація маркетингових каналів та засобів комунікації, вплив зовнішніх факторів на бренд тощо. Імплікації в маркетингу можуть бути як позитивними, сприяючи розвитку бізнесу і збільшенню прибутковості, так і негативними, створюючи виклики або загрози для успішності компанії на ринку. Необхідно зауважити важливість стратегічних імплікації для брендів та ринкових учасників, оскільки вони повинні адаптуватися до зміни у споживчому попиті та виробничих потребах нових аудиторій. Ефективне управління цими змінами вимагає постійного моніторингу міграційних потоків, розуміння їх впливу на ринок та швидкого реагування на зміни в споживчій поведінці.

Стратегічні імплікації в маркетингу – це ті важливі рішення і дії, які призначені для досягнення довгострокових цілей компанії в контексті ринкової конкуренції та змін у споживчих уподобаннях. Ці імплікації можуть охоплювати такі аспекти як: розвиток продукту, ціноутворення, рекламні стратегії, розробка дистрибуційних каналів та взаємодія зі споживачами. Вони базуються на аналізі ринку, конкурентної ситуації та внутрішніх ресурсів компанії.

В цілому, стратегічні імплікації в маркетингу спрямовані на створення конкурентної переваги та забезпечення успішного позиціонування на ринку у майбутньому. В маркетингу, наприклад, висунення певної рекламної пропозиції може мати імплікації щодо переваг продукту, які не зазначені явно, але випливають з контексту або асоціацій.

Імплікація – це, в певному сенсі, додатковий бонус, який виникає з розуміння чогось більшого або глибшого за пряме висловлювання. Вона може бути виведена з контексту, семантичних зв'язків або навіть імплицитних асоціацій. Це вже підсвідомі зв'язки та уявлення, які люди мають про певні об'єкти, поняття або явища. Вони формуються на основі попереднього досвіду, культурних впливів та особистих переконань, і часто впливають на наше сприйняття і поведінку без нашої свідомої участі. Наприклад, якщо людина часто чує позитивні відгуки про певний бренд, вона може формувати імплицитну асоціацію цього бренду з високою якістю, навіть якщо вона сама ще не користувалася його продукцією. Імплицитні асоціації важливі в маркетингу і рекламі, оскільки вони можуть впливати на споживчі рішення та поведінку. Все це може додати глибину і ефективність маркетинговим зусиллям, оскільки імплікації можуть створювати емоційні зв'язки та враження, що залишаються в пам'яті споживачів. Розуміння цих змін та їх стратегічних імплікацій є важливим для успішної адаптації до нових умов ринку.

Внутрішня примусова міграція, викликана збройними конфліктами, часто призводить до серйозних проблем у сфері продовольства та загроз для продовольчої безпеки [7] (рис. 2). Розуміння цих аспектів та вирішення

відповідних викликів є критично важливими для забезпечення життєво важливих потреб мігрантів та місцевого населення.

Маркетингова сфера може відіграти важливу роль в подоланні викликів, пов'язаних з продовольчою безпекою в умовах внутрішньої примусової міграції та збройних конфліктів:

1. *Інформаційна кампанія про продовольчу безпеку.* У контексті конфліктів та гуманітарних криз, інформаційна кампанія про продовольчу безпеку може виявитися критичною для надання населенню доступної та правдивої інформації щодо харчової безпеки та збалансованого харчування [3]. У таку кампанію можуть бути включені:

- інформаційні матеріали на місцях: розміщення інформаційних брошур, плакатів та листівок в зонах конфлікту, в біженських таборах та інших місцях, де люди можуть шукати допомоги, ці матеріали можуть містити поради щодо безпечного харчування, важливість різноманітності в дієті та інші корисні відомості.

- відеоролики: створення коротких відеороликів про правильне харчування та продовольчу безпеку, які можна показувати на публічних заходах, в інтернеті, що дозволяє охопити ширшу аудиторію та зробити інформацію більш доступною.

- соціальні медіа-кампанії: створення спеціальних хештегів, залучення впливових осіб та організацій, а також регулярне публікування корисного контенту може залучити увагу та зробити інформацію більш привабливою для споживачів.

- партнерство з місцевими організаціями та медіа: співпраця з місцевими громадськими організаціями, медіа-каналами та впливовими особами забезпечує її більшу ефективність у конкретному регіоні.

2. *Підтримка місцевих виробників та ринків через маркетингові стратегії* повинна складатися з наступних кроків [2]:

- маркетингові кампанії для просування місцевих продуктів: рекламні матеріали, які підкреслюють переваги місцевих продуктів, такі як свіжість, якість, підтримка місцевої економіки тощо;

- організація фермерських ринків: просування та популяризація фермерських ринків (рекламні кампанії, соціальні медіа, афіші), де місцеві виробники можуть безпосередньо збувати свою продукцію;

- підтримка сільських громад: популяризація переваг сільського життя, таких як низький стресовий рівень, здоровий спосіб життя та доступність якісної, екологічно безпечної їжі, може привернути нових мешканців та інвесторів у ці громади;

- створення об'єднуючих маркетингових ініціатив: організація фестивалів місцевих продуктів, спільні рекламні кампанії або програми лояльності можуть стимулювати попит на місцеву продукцію та забезпечити стійкий доступ

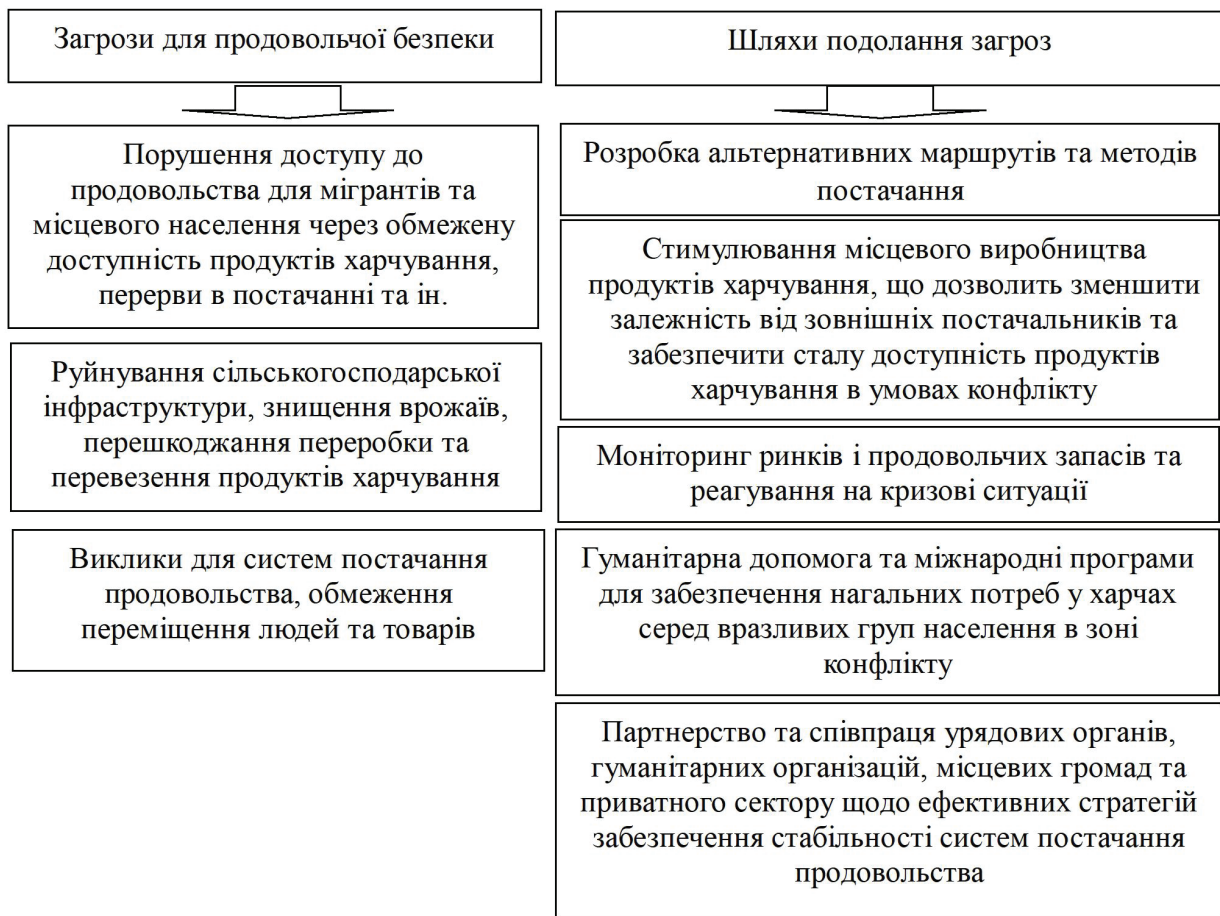


Рис. 2. Загрози продовольчої безпеки та шляхи їх подолання під час збройних конфліктів

Джерело: сформовано авторами

до якісних та свіжих продуктів харчування для мігрантів і місцевого населення [5];

– стимулювання попиту на продукти харчування: проведення рекламних кампаній, акцій та знижок на продукти харчування здорового харчування.

Маркетинг допомагає забезпечити попит на нові продукти та технології у галузі харчової безпеки, що стимулює компанії до інвестування у дослідження та розробки нових методів зберігання продуктів, вдосконалення систем постачання та інші інновації [2]. Сприяння інноваціям у галузі харчової безпеки в наші дні є одним з найголовніших завдань, а завдання маркетингу можна виділити наступні:

- промоція інноваційних продуктів;
- залучення споживачів до процесу інновацій;
- створення сприятливого середовища для інновацій;
- підтримка стартапів та новаторських підприємств;
- підтримка фінансування та інвестицій;
- брендунг та підтримка репутації;
- ефективна маркетингова стратегія продаж;

– створення «спільноти навколо продуктів стартапу» і природного попиту;

– залучення громадськості та громадянського суспільства через маркетингові стратегії в контексті продовольчої безпеки;

- просвітницькі кампанії;
- організація форумів та обговорень;
- кампанії зі збору донатів та пожертв;
- створення мережі підтримки та активізація громадянського суспільства.

У 2024 році з'явилися численні інноваційні проєкти, які мають потенціал змінити харчову індустрію. Ці інноваційні проєкти не лише сприяють підвищенню ефективності харчової індустрії, але й допомагають вирішувати глобальні проблеми, такі як зміна клімату, продовольча безпека та екологічна сталість [9].

Зміни в поведінці споживачів під впливом внутрішньої міграції можуть впливати на емоційний зв'язок між брендами та споживачами. Стратегії маркетингу повинні спрямовуватися на підтримку цього зв'язку шляхом створення емоційно заряджених маркетингових кампаній та взаємодії з аудиторією. Одним із ефективних інструментів для досягнення цієї мети

є influence-маркетинг, який дозволяє брендам залучати лідерів думок і блогерів, що мають значний вплив на цільову аудиторію [10]. Це допоможе побудувати довірливі та емоційно забарвлені відносини з новими споживачами, формуючи лояльність до бренду в умовах змін. Ефективне використання потенціалу influence-маркетингу забезпечує зміцнення зв'язку між брендом та цільовою аудиторією, а також допомагає досягти конкретних бізнес-цілей.

Висновки. Маркетинг виступає як важливий інструмент у боротьбі з викликами продовольчої безпеки в умовах внутрішньої примусової міграції та збройних конфліктів, допомагаючи залучати увагу, збирати ресурси та мобілізувати громадськість для розв'язання цих проблем. Розробка інноваційних маркетингових стратегій дозволяє ефективніше реагувати на зміни в споживчій поведінці та сприяти розвитку нових

ринкових сегментів, що виникають у результаті внутрішньої міграції. Місцеві виробники відіграють ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки в умовах кризи. Маркетингові стратегії повинні сприяти підвищенню попиту на місцеві продукти та підтримувати їхній розвиток. Доведено, що маркетинг виступає потужним інструментом для підвищення обізнаності щодо важливості продовольчої безпеки, а також для популяризації та стимулювання здорового харчування серед населення. Інновації у сфері технологій та регуляторних змін здатні значно покращити доступ до харчових продуктів і зменшити ризики, пов'язані з нестачею продовольства в умовах кризи. Розуміння цих аспектів та вирішення відповідних викликів є критично важливими для забезпечення життя важливих потреб мігрантів та місцевого населення.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Балакірева О. Спектр проблем вимушених переселенців в Україні: швидка оцінка ситуації та потреб. *Вимушені переселенці в Україні: питання термінового та середньострокового реагування: матеріали круглого столу*. URL: <http://www.uisr.org.ua/news/36/83.html>
2. Балуєва О.В., Токарева В.І., Чуприна О.О. Формування маркетингової стратегії соціально-економічної інтеграції і адаптації внутрішньо-переміщених осіб. *Науковий вісник Полісся*. 2018. № 2 (14). С. 205–211. URL: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2018-2-2\(14\)-205-211](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2018-2-2(14)-205-211)
3. Бойко В.О., Бойко Л.О. Продовольча безпека та ризики для аграрного виробництва під час війни в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 41. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1552/1493>
4. Глобальна продовольча криза змусить світ переоцінити значення війни в Україні. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/834711.html>
5. Kolisnichenko N. A global food crisis fueled by the war in Ukraine: governmental challenges. *Економіка і організація управління*. 2022. № 2. (46). С. 8–14.
6. Лібанова Е.М. Вимушене переселення з Донбасу: масштаби та виклики для України. *Вісник НАН України*. 2014. № 12. С. 15–24.
7. Малиновська О.А. Внутрішня міграція та тимчасові переміщення в Україні в умовах політичних та соціально-економічних загроз. Київ : Національний інститут стратегічних досліджень при Президенті України. 2015. URL: http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/vnutrishnya_migratsia-45aa1.pdf.5
8. Міжнародна організація з міграції в Україні. URL: <https://ukraine.iom.int/uk/mom-v-ukrayini>
9. Стартапи у сфері foodtech: ТОП-10 інноваційних проєктів 2024 р. Newfood. 15 Серпня, 2024. URL: <https://newfood.ua/2024/08/15/startapy-u-sferi-foodtech-top-10-innovatsiykh-proiektiv-2024-roku/>
10. Шудрик В. Що таке influence-маркетинг і як його використовувати. 05 вересня 2021. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/sho-take-influence-marketing-i-yak-jogo-vikoristovuvati>

REFERENCES:

1. Balakirieva O. Spektr problem vymushenykh pereselentsiv v Ukraini: shvydka otsinka sytuatsii ta potreb [The range of problems of internally displaced persons in Ukraine: a quick assessment of the situation and needs]. *Vymusheni pereselentsi v Ukraini: pytannia terminovoho ta serednostrokovoho reahuvannya: materialy kruhloho stolu*. Available at: <http://www.uisr.org.ua/news/36/83.html>
2. Baluieva O. V., Tokareva V. I., Chupryna O. O. (2018) Formuvannya marketynhovoї stratehii sotsialno-ekonomichnoi intehtatsii i adaptatsii vnutrishno-peremishchenykh osib [Formation of a marketing strategy for socio-economic integration and adaptation of internally displaced persons]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissya*, no. 2 (14), pp. 205–211. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2018-2-2\(14\)-205-211](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2018-2-2(14)-205-211)
3. Boiko V. O., Boiko L. O. (2022) Prodovolcha bezpeka ta ryzyky dlia aharnoho vyrobnytstva pid chas viiny v Ukraini. *Ekonomika ta suspilstvo*, is. 41. Available at: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1552/1493>
4. Hlobalna prodovolcha kryza zmusyt svit pereotsinyty znachennia viiny v Ukraini [The global food crisis will force the world to reassess the significance of the war in Ukraine]. Available at: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/834711.html>

5. Kolisnichenko N. (2022) A global food crisis fueled by the war in Ukraine: governmental challenges. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and management organization*, no. 2. (46), pp. 8–14.
6. Libanova E. M. (2014) Vymushene pereselennia z Donbasu: masshtaby ta vyklyky dlia Ukrainy [Forced Displacement from Donbas: Scale and Challenges for Ukraine]. *Visnyk NAN Ukrainy – Bulletin of the NAS of Ukraine*, no. 12, pp. 15–24.
7. Malynovska O. A. (2015) Vnutrishnia mihratsiia ta tymchasovi peremishchennia v Ukraini v umovakh politychnykh ta sotsialno-ekonomichnykh zahroz [Internal migration and temporary displacement in Ukraine in the context of political and socio-economic threats]. Kyiv: Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen pry Prezidentovi Ukrainy. Available at: http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/vnutrishnya_migratsia-45aa1.pdf
8. Mizhnarodna orhanizatsiia z mihratsii v Ukraini [International Organization for Migration in Ukraine]. Available at: <https://ukraine.iom.int/uk/mom-v-ukrayini>
9. Startapy u sferi foodtech: TOP-10 innovatsiinykh proektiv 2024. Newfood. (August 15, 2024) [Foodtech startups: TOP 10 innovative projects in 2024]. Available at: <https://newfood.ua/2024/08/15/startapy-u-sferi-foodtech-top-10-innovatsiinykh-proektiv-2024-roku/>
10. Shudryk V. (2021) Shcho take influence-marketynh i yak yoho vykorystovuvaty. 05 veresnia [What is influence marketing and how to use it]. 2021. Available at: <https://esputnik.com/uk/blog/sho-take-influence-marketing-i-yak-jogo-vikoristovuvati>

MARKET RESEARCH OF THE UKRAINIAN SWEETS MARKET

МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ СОЛОДОЩІВ

Shikovets Kateryna

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Marketing and Communication Design,
Kyiv National University of Technologies and Design

Kvita Halyna

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Marketing and Communication Design,
Kyiv National University of Technologies and Design

Savochenko Maria

Student,
Kyiv National University of Technologies and Design

Шіковець К.О., Квіта Г.М., Савоченко М.В.

Київський національний університет технологій та дизайну

The article conducts a market research of the Ukrainian sweets market. The research used the capabilities of MS Excel software tools and made a forecast of exports and imports of sweets in Ukraine. It has been determined that one of the most important factors affecting the price of confectionery is the dollar exchange rate. Since its fluctuations can lead to an increase or decrease in the price of products. Correlation studies have been carried out and it has been determined that the change in the dollar exchange rate has a small impact on the price of sugar. Swing charts have been built to assess the dynamics of changes in the dollar and sugar prices for the period 2021–2024. Also, current trends in the sweets market have been identified, namely: increased demand for natural products and vegan alternatives; changing tastes, preference for exotic products; digitalization, which makes sweets look Instagrammable; online sales.

Keywords: market research, correlation analysis, Ukrainian sweets market.

В статті проведено маркетингове дослідження ринку солодоощів України. Тобто, визначено основні поняття та принципи, описано мету дослідження, проаналізовано структуру ринку солодоощів України, визначено споживчий попит, виявлено аналіз актуальних тенденцій, досліджено конкурентне середовище, та виявлено перспективи розвитку. Зазначено, що маркетингові дослідження є важливим інструментом для успішної стратегії розвитку бізнесу, оскільки вони дозволяють збирати та аналізувати інформацію, необхідну для ефективної взаємодії з аудиторією. При проведенні маркетингових досліджень важливим етапом є збір інформації та прийняття правильних управлінських рішень, в результаті якого є можливість отримати необхідні дані для ефективного розв'язування бізнес завдань. Особливостями маркетингового дослідження є цільова аудиторія та динамічний характер, що є дуже важливим в епоху прогресуючих технологій та частими змінами на ринку. Для проведення маркетингового дослідження використано можливості інструментів програмного засобу MS Excel та виконано прогноз експорт та імпорт солодоощів в Україні. Визначено, що одним з найважливіших факторів які впливають на ціну кондитерських виробів є курс долара. Його коливання можуть призвести до збільшення або зменшення ціни на продукцію. Це можуть бути як інгредієнти: цукор, какао-боби, сухофрукти, готові ввезені солодоощі, так і вітчизняні виробни. Проведено кореляційних аналіз із використанням пакету аналізу даних у MS Excel, та визначено, що не дуже великий вплив на ціну цукру має зміна курсу долара. Побудовано графіки розмаху, що дозволяють оцінити динаміку зміни курсу долара та цін на цукор за період 2021–2024 рр. Також, визначені сучасні тренди на ринку солодоощів, а саме: збільшення попиту на натуральні виробни та веганські альтернативи; зміна смаків, перевага надається екзотичним продуктам; цифровізація, через яку солодоощі мають виглядати інстаграмно; онлайн-продажі. Тому, щоб конкурувати на ринку кондитерських виробів в Україні необхідно проводити маркетингові дослідження та включати маркетинг у виробничу та збутову діяльність підприємств.

Ключові слова: маркетингові дослідження, кореляційний аналіз, ринок солодоощів України.

Statement of the problem. Today, it is important for an enterprise to be able to adapt quickly and correctly to changes, ensure stability in financial and management planning, and meet market requirements in order to be competitive. Marketing research is an important tool for a successful business development strategy, as it allows you to collect and analyze the information necessary for effective interaction with the audience.

One of the main functions of marketing is to conduct research to gather information and make the right management decisions. If the research is properly conducted, the company receives the necessary data to effectively solve business problems. The peculiarities of marketing research are its target audience and dynamic nature, which is very important in our time with advancing technologies and frequent changes in the market.

Analysis of recent research and publications. The works of Cluley R., Green Z. and Owen R. state that the changing role of the market researcher in the digital age is a natural result of the rapid evolution of marketing and the availability of large amounts of data. It is important to constantly learn and adapt to the rapidly changing marketing environment in order to use digital technologies for the benefit of your organization and customers [1; 2].

Busca L. and Bertrandias L. have provided a comprehensive framework for marketing research based on a historical analysis of the development of the Internet and the identification of four cultural epochs. It allows us to understand the evolution of the Internet and its impact on consumers and business processes. The main epochs that are distinguished, such as collaboration systems, traditional market systems, co-creation systems, and assumption market systems, reflect important moments in the development of Internet culture [1; 3].

Researcher A. Azoyan notes that SEO website optimization really plays an important role in modern marketing research, especially when it comes to collecting and analyzing data from the Internet. Website optimization helps to improve visibility in search engines, increase traffic, and attract more targeted traffic. This, in turn, makes it possible to obtain more data for further marketing research [1; 4].

Authors M. Oklander, T. Oklander, and O. Yashkina note that online research on the Internet has become very popular in modern marketing for a number of reasons, including accessibility, efficiency, and the ability to quickly process and analyze data [1; 5].

Researchers V. Arestenko and T. Arestenko emphasize that Social Media Marketing (SMM) is an important component of modern marketing strategies. This area of marketing is aimed at using social media platforms such as Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, YouTube, and others to achieve marketing goals and interact with the audience [1; 6].

Thus, according to the analysis of recent publications, the Internet and digital media have significantly changed the approach to marketing and expanded the possibilities for collecting and analyzing market and consumer data. Therefore, research in the field of marketing and the use of modern Internet technologies is of great importance for practicing marketers and researchers.

Highlighting previously unresolved parts of the overall problem. Confectionery products attract a wide range of demographic groups, from children to adults, making this market versatile and interesting to explore. Today, there is no longer any problem with choosing products for every taste, look, quantity and price. As consumer preferences are constantly changing, driven by such influences as flavor innovation, health and culture, we have an opportunity to research the market and identify new trends and preferences. Consumers from all over the world have the opportunity to enjoy a variety of confectionery products, as the sweets market has no geographical restrictions. In order for companies to be competitive in the confectionery market in Ukraine, it is necessary to conduct market research.

Various tools can be used to conduct market research, including the capabilities of MS Excel. Namely, to forecast exports and imports of sweets in Ukraine, to study the correlation between the dollar and sugar prices, and to build swing charts that allow us to assess the dynamics of changes in the dollar and sugar prices for the period 2021–2024.

Statement of the task. The purpose of the article is to carry out the first steps of marketing research using modern digital technologies on the example of the Ukrainian sweets market.

Summary of the main results of the study. The global confectionery market is full of offers and is growing by 2–3% every year. It is a dynamic and versatile area that is constantly evolving. Therefore, it is necessary to constantly look for new ways to attract the attention of consumers. The largest market share belongs to North America and Europe. Every year the market is growing and expanding, in 2021 it was estimated at \$202.63 billion, and in 2024 it will already reach \$230 billion. This is due to the growing popularity of giving sweets for various holidays, as well as the emergence of sugar-free, vegan, and even medicinal products. For several years in a row, chocolate has been the leading market segment, and it is more often used for snacking or stress relief and mood improvement [7].

The confectionery market is highly concentrated in terms of major producers. Thus, the world's top 10 producers account for the majority of the market (Table 1). The top 100 includes Ukrainian companies producing sweets, such as: "Roshen", "Konti", "Millennium". As of the beginning of 2024, "Roshen" ranks 24th with sales of \$800 million, and "Millennium" ranks 70th with sales of \$225 million [8].

Table 1

Top 10 companies in the world in 2024

№	Company name	Sales billion USD	Number of employees, thousand people
1	Mondelēz International	36	91
2	Mars Inc.	22	34
3	Ferrero Group	18.2	41.444
4	The Hershey Company	11.16	21
5	Pladis	10.97	17
6	Nestle SA	9.4	275
7	Meiji Co. Ltd.	7.83	17.3
8	Chocoladefabriken Lindt & Sprungli AG	5.96	14.446
9	Haribo GmbH & Co. K.G.	3.3	7
10	Want Want China Holdings Ltd.	3.22	41.23

Source: developed by the authors based on [9]

The largest sales volume for the first six months of 2024 was made by Mondelēz International (Chicago, Illinois, USA), which represents such well-known brands as: Milka, Toblerone, Oreo, Halls, Belvita, etc.

International trade is very developed, which causes large volumes of imports and exports of products. According to the available data, exports of cakes, confectionery, bakery products in 2022 amounted to USD 31,575,914 thousand, and in 2023 approximately USD 40,000,000 thousand. The main exporters of this segment are Canada and Germany with shares of: USD 3,873,295 thousand and USD 3,797,845 thousand, respectively.

Some of Ukraine’s importers in 2022–2023 are: Moldova, Germany and the USA. The total exports of this segment in 2022 amounted to USD 30,023 thousand, in 2023 – USD 37,070 thousand. But recently, there has been a decrease

in exports due to the full-scale invasion of Ukraine by Russia in 2022. The main export segments are: chocolate 30%, candy 25%, biscuits 20% and all other 25% [9].

Most often, Ukraine imports these products from Poland (\$37,147), Romania (\$6660), and Italy (\$5,221). The total value of imports in 2023 is 81,252 thousand dollars. The confectionery market of Ukraine consists of 90% of domestic products and only 10% of imported products. However, imports of this segment significantly exceed exports in our country, as it has become popular to consume exotic products and those with almost no sugar. Imported products are usually more expensive than domestic ones [9].

To conduct the study, we used the capabilities of MS Excel tools and made a forecast of exports and imports in Ukraine. First, we analyzed data for the periods of 2019–2020 and 2021–2022 (Fig. 1).

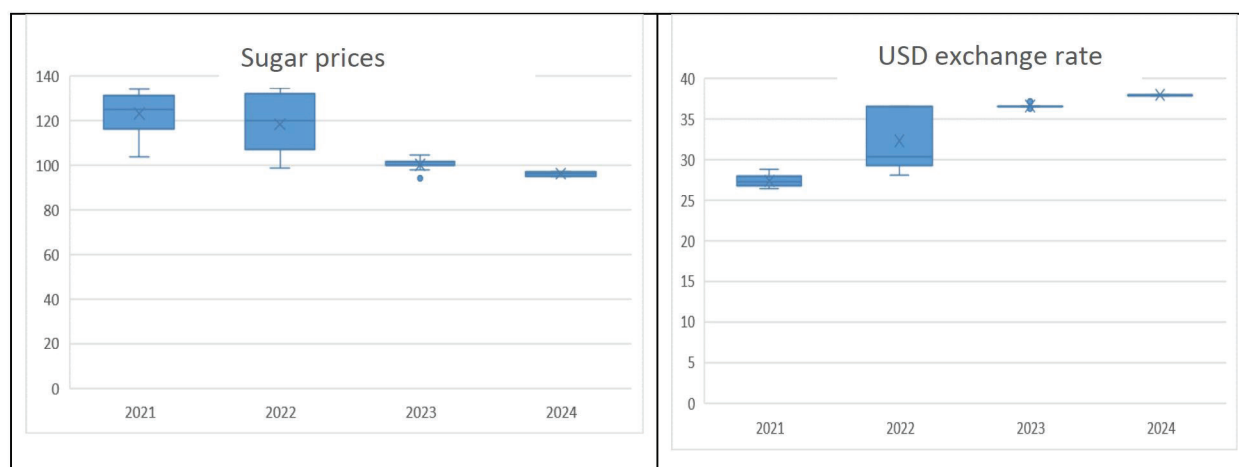


Figure 1. Sweets export forecast for 2024

Source: developed by the authors based on [10]

Exports are projected to reach \$732.8 million, which marks a significant increase compared to previous periods. This forecast value exceeds previous years and indicates a possible significant expansion of the industry in the country. However, there is a low probability that this figure will amount to only \$189.3 million, which indicates possible risks and unpredictability in the dynamics of exports of this sector (Fig. 2).

The projected volume of imports for 2024 is -74.6 million USD. This may be the result of various factors. Given the low probability, it can be assumed that this figure could reach 244.5 million USD. This indicates potential fluctuations in the value of imports and their instability in the future.

One of the most important factors affecting the price of confectionery is the US dollar exchange rate. Its fluctuations can lead to an increase or decrease in the price of products. These can be both ingredients: sugar, cocoa beans, dried fruits, ready-made imported sweets, and domestic products.

Having chosen sugar as one of the main ingredients for the production of sweets and analyzed its interaction with the dollar exchange rate using correlation analysis, we concluded that the relationship is weak, as we obtained a negative correlation. That is, the dollar exchange rate has almost no effect on the price of sugar, and they have little interaction with each other. This may also mean that an increase in the dollar may lead to a slight decrease in the price of sugar, and a decrease in the price of sugar may affect the growth of the exchange rate, as it is an important export commodity for some countries.

For the study, we used the MS Excel data analysis package and obtained descriptive statistics (Table 2).

For the period from 2021 to 2024, the average value of the sugar price was 112.9132, and for the dollar exchange rate it was 32.38943. The standard deviation for the sugar price is 2.275568, indicating that most prices lie within about ± 2.28 of the mean. A higher standard deviation indicates more significant price fluctuations in the dataset. For the dollar exchange rate, the standard deviation is 0.728246, which indicates that the average dollar exchange rate usually deviates from its mean by about 0.73 hryvnia. A smaller standard deviation indicates a more stable exchange rate. The standard variance for the dollar is 4.489208, which indicates the average dispersion of dollar values around its mean. The lower the dispersion rate, the more stable the currency is. The dollar exchange rate is a proof of this. For the price of sugar, this value is 14.02754, indicating a large dispersion of prices, which indicates its instability.

The use of spreadsheets such as MS Excel and swing charts allows us to estimate the dynamics of changes in the dollar and sugar prices for the period 2021–2024 (Fig. 3).

Thus, in 2022, as a result of the Russian Federation's invasion of Ukraine, there was a sharp rise in sugar prices caused by the general increased demand for food. After this period, sugar prices gradually decreased over the following years and stabilized at a certain level.

And in 2022, the US dollar reached its highest value, which was significantly different from the previous year, with its lowest value equal to the highest in 2021. Over the next two years, from 2023 to 2024, the exchange rate stabilized, although it remained higher than in 2021, confirming a certain stability of the currency markets.

Conclusions. The Ukrainian sweets market is very powerful, promising and dynamic. Despite

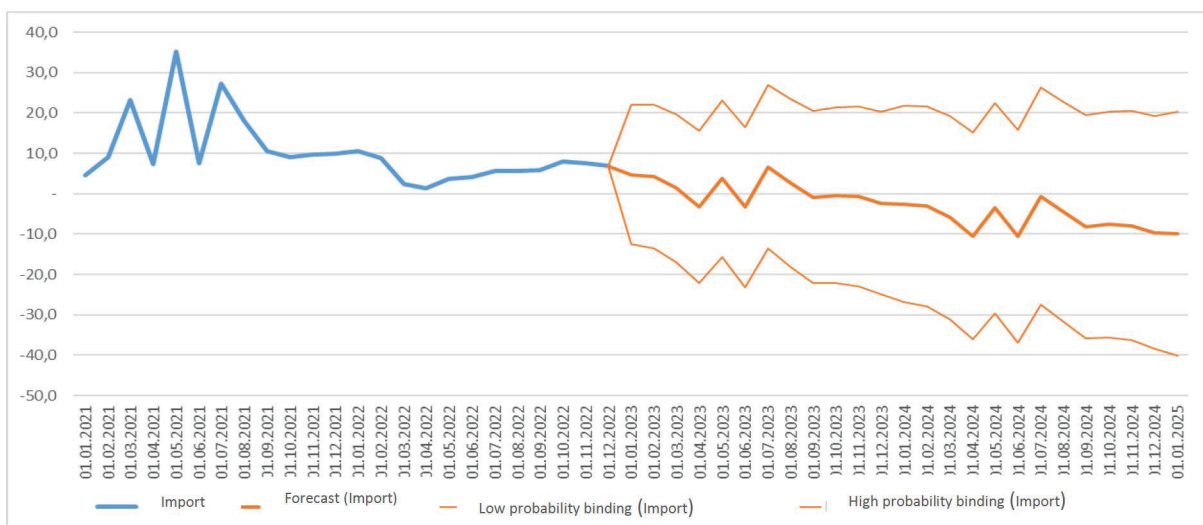


Figure 2. Forecast of sweets imports in 2024

Source: developed by the authors based on [10]

Table 2

Descriptive statistics on the relationship between the dollar and sugar prices

Sugar price		USD/UAN exchange rate	
average value	112.9132	average value	32.38943
standard error	2.275568	standard error	0.728246
median	108.25	median	33.82065
fashion	99.8	fashion	36.5686
standard error	14.02754	standard error	4.489208
dispersion	196.772	dispersion	20.15299
excess	-1.55972	excess	-1.94816
asymmetric error	0.321327	asymmetric error	-0.09187
interval	40.2	interval	11.6336
minimum	94.2	minimum	26.3666
maximum	134.4	maximum	38.0002
sum	4290.7	sum	1230.798
account	38	account	38

Source: developed by the authors based on [10]

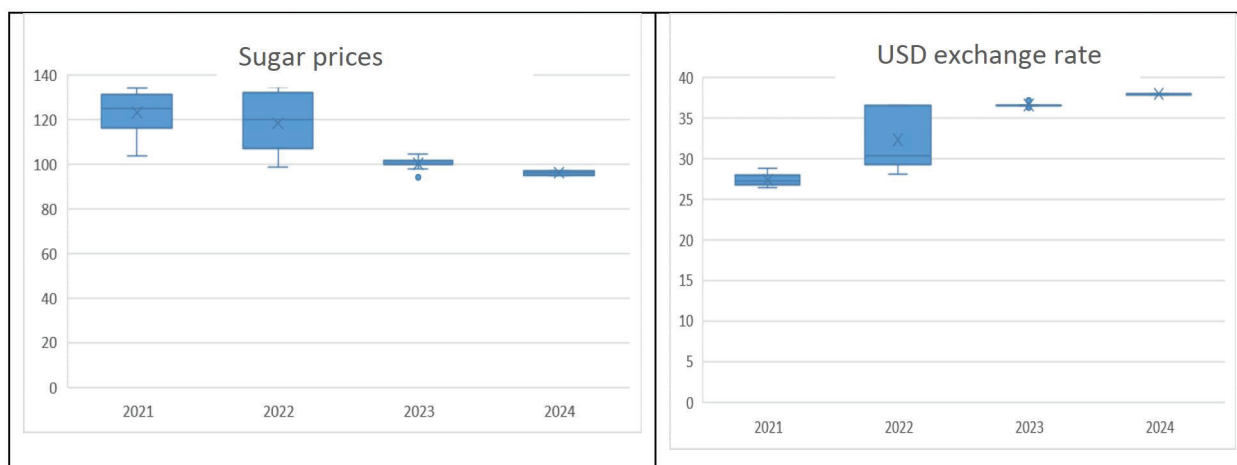


Figure 3. Dynamics of changes in sugar prices and USD exchange rate in 2021–2024

Source: developed by the authors based on [10]

the difficult economic situation, it does not stop functioning and continues to develop. There are more than 750 operating companies, including small shops and giant leaders. They occupy the bulk of the market and provide it with a wide range of products. The top 5 leaders include: Roshen, AVK, Svitoch, Conti, Mondelez Ukraine. They supply sweets not only to our country but also export to other countries (Moldova, Germany, and the United States). Total exports in 2023 amounted to USD 596,355 billion and are increasing every year. The leaders of our country are among the top 100 confectionery companies in the world, and Roshen is among the top 30.

As a result of the online survey, we received information that the most favorite segment among sweets is chocolate products, chosen by more

than half of the respondents. Google Trends provided data showing that chocolate is also the most popular request of Ukrainians, followed by cakes, and that the most influential factor when choosing confectionery is price, followed by brand and packaging.

It was found that the current trends in the sweets market include healthy eating, and the main trends in the development of the sweets market are: demand for natural products and vegan alternatives; changing tastes, with preference given to exotic products; digitalization, which makes sweets look Instagrammable; online sales.

Therefore, in order to compete in the confectionery market in Ukraine, it is necessary to conduct market research and incorporate marketing into the production and sales activities of enterprises.

REFERENCES:

1. Priakhina K. A. (2020) Suchasni tendentsii marketynhovykh doslidzhen [Modern trends in marketing research]. *Efektivna ekonomika*, no. 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.111>
2. Cluley R., Green W., Owen R. (2020) The changing role of the marketing researcher in the age of digital technology: Practitioner perspectives on the digitization of marketing research. *International Journal of Market Research*, vol. 62(1), pp. 27–42. DOI: <https://doi.org/10.1177/1470785319865129>
3. Busca L. and Bertrandias L. (2020) A Framework for Digital Marketing Research: Investigating the Four Cultural Eras of Digital Marketing. *Journal of Interactive Marketing*, vol. 49, pp. 1–19.
4. Azoian A., Okhapina V. (2018) Suchasni tendentsii rozvytku marketynhovykh doslidzhen ta dotsilnist yikh vykorystannia [Modern trends in the development of marketing research and the expediency of their use]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, is. (48), pp. 129–136. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2017-48-129-136>
5. Oklander M. A., Oklander T. O., Yashkina O. I. (2018) Tendentsii marketynhovykh doslidzhen: onlain paneli ta onlain spilnoty [Trends in marketing research: online panels and online communities]. *Marketing and Management of Innovations*, is. 1, pp. 118–129. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-08>
6. Arestenko V. V., Arestenko T. V. (2017) Perspektyvni napriamy rozvytku rynku marketynhovykh doslidzhen u systemi Social Media Marketng. [Prospective trends in the market development of marketing research in the Social Media Marketing system]. *Naukovo-vyrobnychiy zhurnal "Innovatsiina ekonomika"*, no. 1–2, pp. 109–113. (in Ukrainian)
7. Obsiah kondyterskykh vyrobiv SShA. Available at: <http://surl.li/uqlfsx>
8. 100 velykykh svitovykh kondyterskykh kompanii u 2024 rotsi. Available at: <https://www.snackandbakery.com/candy-industry/2024/global-top-100-candy-companies> (accessed July 14, 2024).
9. Perelik rynku sbudu kondyterskoi produktsii Ukrainy. Available at: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c804%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1 (accessed July 14, 2024).
10. Statystychna zvitnist Ukrainy. Available at: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/> (accessed July 14, 2024).

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Пряхіна К.А. Сучасні тенденції маркетингових досліджень. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.111>
2. Cluley R., Green W., Owen R. The changing role of the marketing researcher in the age of digital technology: Practitioner perspectives on the digitization of marketing research. *International Journal of Market Research*. 2020. Vol. 62(1). P. 27–42. DOI: <https://doi.org/10.1177/1470785319865129>
3. Busca L. and Bertrandias L. A Framework for Digital Marketing Research: Investigating the Four Cultural Eras of Digital Marketing. *Journal of Interactive Marketing*. 2020. Vol. 49. P. 1–19.
4. Азоян А., Охаліна В. Сучасні тенденції розвитку маркетингових досліджень та доцільність їх використання. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. Вип. (48). С. 129–136. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2017-48-129-136>
5. Окландер М.А., Окландер Т.О., Яшкіна О.І. Тенденції маркетингових досліджень: онлайн панелі та онлайн спільноти. *Marketing and Management of Innovations*. 2018. Вип 1. С. 118–129. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-08>
6. Арестенко В.В., Арестенко Т.В. Перспективні напрями розвитку ринку маркетингових досліджень у системі Social Media Marketng. *Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка»*. 2017. № 1–2. С. 109–113.
7. Обсяг кондитерських виробів США. URL: <http://surl.li/uqlfsx> (дата звернення: 14.07.2024).
8. 100 великих світових кондитерських компаній у 2024 році. URL: <https://www.snackandbakery.com/candy-industry/2024/global-top-100-candy-companies> (дата звернення: 14.07.2024).
9. Перелік ринку сбуду кондитерської продукції України. URL: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c804%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1 (дата звернення: 14.07.2024).
10. Статистична звітність України. URL: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 14.07.2024).

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

УДК 658.8:004.9:005.334

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.44-15>

ВІРТУАЛІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ

VIRTUALIZATION OF TRADE ENTERPRISES' BUSINESS PROCESSES IN FINANCIAL-ECONOMIC SECURITY MANAGEMENT SYSTEM

Курбатов О.В.

аспірант кафедри менеджменту,
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5408-0670>

Kurbatov Oleksandr

Admiral Makarov National University of Shipbuilding

Стаття є дослідженням віртуалізації бізнес-процесів підприємств торгівлі як ключового елементу в системі управління фінансово-економічною безпекою. У процесі дослідження використовувалися методи аналізу наукової літератури з даної тематики, систематизація та узагальнення методів віртуалізації бізнес-процесів. Дослідження показало, що віртуалізація бізнес-процесів значно підвищує оперативність та гнучкість управлінських рішень, знижує витрати на обробку та зберігання інформації, сприяє оптимізації фінансових потоків та підвищує загальну ефективність управління підприємствами торгівлі. Також у статті розглядаються більш широкі наслідки віртуалізації бізнес-процесів для фінансово-економічної безпеки підприємств торгівлі. Обговорюється, як віртуалізація може сприяти впровадженню більш надійних практик управління ризиками, забезпечуючи покращений контроль та нагляд за фінансовими операціями.

Ключові слова: віртуалізація, бізнес-процеси, фінансово-економічна безпека, управління, ефективність.

This article presents a comprehensive study of the virtualization of business processes within trade enterprises, highlighting its critical role as a key element in the financial and economic security management system. The research focuses on the methods of virtualization of business processes and their impact on enhancing the operational efficiency and flexibility of managerial decisions. Through a thorough analysis of relevant scientific literature, the study systematically categorizes and generalizes various methods of business process virtualization. The findings of the study reveal that the implementation of virtualization in business processes significantly improves the speed and adaptability of management decisions, which is crucial for maintaining competitiveness in the fast-paced business environment. Furthermore, the research demonstrates that virtualization helps reduce costs associated with the processing and storage of information, thereby optimizing financial flows within the enterprise. By streamlining these processes, virtualization contributes to an overall increase in the efficiency of trade enterprise management, enabling these businesses to operate more effectively in a challenging economic landscape. In addition to these operational benefits, the article explores the broader implications of business process virtualization for the financial and economic security of trade enterprises. It discusses how virtualization can lead to more robust risk management practices by providing enhanced control and oversight over financial operations. The study also considers the potential challenges associated with virtualization, such as the integration of new technologies into existing systems and the need for continuous adaptation to technological advancements. Overall, the article emphasizes that virtualization is not just a technical innovation but a strategic tool that can drive significant improvements in the management of trade enterprises. By adopting virtualization, businesses can achieve greater operational efficiency, reduce costs, and enhance their financial and economic security, ensuring long-term sustainability in an increasingly digital economy.

Keywords: virtualization, business processes, financial and economic security, management, efficiency.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку глобальної економіки, що характеризується стрімким впровадженням цифрових технологій та діджиталізацією усіх сфер діяльності, підприємства торгівлі стикаються з необхідністю трансформації традиційних бізнес-процесів. Віртуалізація бізнес-процесів стає ключовим аспектом забезпечення ефективності та конкурентоспроможності підприємств в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Ця трансформація визначає нові підходи до управління фінансово-економічною безпекою підприємств, яка є основою для стабільного функціонування та розвитку в довгостроковій перспективі.

Віртуалізація бізнес-процесів передбачає активне впровадження інформаційних технологій для оптимізації операційної діяльності, підвищення швидкості та точності управлінських рішень, а також зменшення витрат на здійснення бізнес-операцій. Це дозволяє підприємствам торгівлі не лише адаптуватися до сучасних ринкових умов, але й формувати нові конкурентні переваги за рахунок інноваційних підходів до організації своєї діяльності.

У контексті забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств торгівлі, віртуалізація бізнес-процесів надає можливість ефективного управління ресурсами, мінімізації ризиків та підвищення фінансової стійкості. Впровадження цифрових технологій у систему управління фінансово-економічною безпекою сприяє створенню інтегрованих систем контролю та аналізу, що дозволяє своєчасно виявляти загрози та реагувати на них з метою забезпечення стабільності та стійкості підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Тема віртуалізації бізнес-процесів у підприємствах торгівлі набула актуальності у зв'язку з швидким розвитком інформаційних технологій і зростаючою необхідністю підвищення ефективності управління фінансово-економічною безпекою. Останні дослідження зосереджені на вивченні впливу віртуалізації на різні аспекти управління підприємствами та їх економічну безпеку. Так, в контексті економічної безпеки та управління О.Ю. Акименко, Г.Г. Чмерук, О.О. Стороженко описують методи і засоби збирання, обробки та аналізу інформації, які дозволяють ефективно управляти економічними ризиками та забезпечувати стабільність підприємства [1; 6]. Також, у сфері підприємництва та сучасних викликів такий дослідник, як Т. Гринько аналізує питання адаптації підприємств до змін ринкових умов, інноваційних технологій та нових бізнес-моделей [2]. Важливим напрямом актуальних досліджень є оптимізація та діджиталізація бізнес-процесів. Ткачук, Г.Ю. Ткачук, Т.О. Біляк, А.С. Чкан, Н.В. Кириченко, П.Г. Касай, Słupska Ur. описують методи та інструменти віртуалізації, їх вплив на ефективність бізнесу та способи інтеграції

віртуалізації в існуючі бізнес-моделі, розглядають переваги та виклики, пов'язані з віртуалізацією бізнес-процесів, а також приклади успішних віртуальних підприємств [3–4; 8]. Але поряд з дослідницькими досягненнями у цій сфері існує низка викликів та питань, що потребують більш ґрунтовного опрацювання.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний прогрес у дослідженні віртуалізації бізнес-процесів, залишаються невирішеними кілька важливих аспектів. Зокрема, недостатньо вивчено довгостроковий вплив віртуалізації на фінансово-економічну безпеку підприємств, а також взаємозв'язок між віртуалізацією та організаційною культурою. Крім того, актуальним залишається питання кібербезпеки у контексті віртуалізації та адаптації віртуальних рішень до специфіки різних підприємств. Вирішення цих проблем є ключовим для ефективного впровадження віртуалізації та забезпечення стійкості підприємств торгівлі.

Постановка завдання. Ця стаття має на меті дослідити вплив віртуалізації бізнес-процесів на фінансово-економічну безпеку підприємств торгівлі, оцінити ефективність впровадження віртуалізації бізнес-процесів, визначити ключові фактори успіху віртуалізації бізнес-процесів, а також здійснити аналіз перешкод і викликів, пов'язаних з віртуалізацією бізнес-процесів. Таким чином, робота націлена на всебічне дослідження впливу віртуалізації на бізнес-процеси підприємств торгівлі, зокрема на їх фінансово-економічну безпеку, з метою надання підприємствам корисних інструментів і рекомендацій для успішного впровадження та використання віртуалізації.

Виклад основного матеріалу. Віртуалізація бізнес-процесів – це процес переведення традиційних фізичних операцій та управлінських функцій в цифрове середовище за допомогою інформаційних технологій. Цей процес передбачає використання віртуальних інструментів і платформ для оптимізації, автоматизації та покращення ефективності різних бізнес-операцій. Основна мета віртуалізації полягає в підвищенні гнучкості, швидкості реагування та зниженні витрат шляхом впровадження цифрових технологій.

Основні характеристики віртуалізації бізнес-процесів включають:

- Діджиталізацію: переведення всіх аспектів бізнес-процесів в цифрову форму.
- Автоматизацію: використання програмного забезпечення для виконання рутинних завдань без участі людини.
- Інтеграцію: об'єднання різних інформаційних систем для забезпечення безперебійного обміну даними та координації дій.
- Гнучкість: здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

- Масштабованість: можливість розширення або скорочення обсягів діяльності без значних витрат [4, с. 62].

Для успішного впровадження віртуалізації необхідно розуміти і застосовувати різні теоретичні підходи, кожен з яких пропонує унікальні інструменти та методи для оптимізації бізнес-процесів.

Процесний підхід дозволяє структуровано аналізувати, моделювати та вдосконалювати бізнес-процеси, що сприяє їх оптимізації та автоматизації. Системний підхід допомагає інтегрувати різні підсистеми підприємства, досягаючи синергетичного ефекту та забезпечуючи гармонійний розвиток всіх аспектів діяльності. Інформаційний підхід акцентує увагу на управлінні інформаційними потоками, що є критично важливим для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у швидкозмінних ринкових умовах.

Інноваційний підхід стимулює впровадження нових технологій та методів управління, що дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними та адаптивними до змін зовнішнього середовища.

Соціально-технічний підхід підкреслює важливість врахування людського фактору та змін в організаційній культурі, необхідних для успішної реалізації технологічних трансформацій.

Розгляд цих теоретичних підходів є надзвичайно важливим для забезпечення комплексного та всебічного розуміння процесу віртуалізації бізнес-процесів. Це дозволяє підприємствам торгівлі не тільки ефективно впроваджувати цифрові технології, але й забезпечувати стійкість, адаптивність та конкурентоспроможність у сучасних умовах глобальної цифрової економіки [3, с. 126].

Віртуалізація бізнес-процесів базується на використанні сучасних інформаційних технологій та програмних рішень, які забезпечують переведення традиційних операцій в цифрове середовище. Основними технологіями, що застосовуються для віртуалізації, є:

- Хмарні технології (Cloud Computing): надають можливість зберігати та обробляти дані на віддалених серверах, забезпечуючи доступ до ресурсів через інтернет. Хмарні платформи, такі як Amazon Web Services (AWS), Microsoft Azure та Google Cloud, дозволяють підприємствам масштабувати свої ресурси відповідно до потреб бізнесу.

- Великі дані (Big Data): включають технології та методи обробки великих обсягів даних, які генеруються в процесі бізнес-діяльності. Інструменти для аналізу великих даних, такі як Hadoop та Spark, допомагають виявляти приховані закономірності та тенденції, що можуть бути використані для оптимізації бізнес-процесів.

- Інтернет речей (IoT): об'єднує фізичні пристрої та сенсори, що підключені до інтернету і здатні взаємодіяти між собою та з іншими

системами. IoT забезпечує збір даних в режимі реального часу, що важливо для моніторингу та управління бізнес-процесами.

- Штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML): включають алгоритми та моделі, які здатні аналізувати дані та приймати рішення на основі отриманих результатів. AI та ML застосовуються для автоматизації рутинних задач, прогнозування попиту, оптимізації логістики та управління ризиками.

- Блокчейн: технологія розподіленого реєстру, що забезпечує безпечне та прозоре управління транзакціями. Блокчейн може використовуватися для управління ланцюгами постачання, забезпечення безпеки даних та виконання смарт-контрактів [9].

Управління віртуальними бізнес-процесами потребує використання спеціалізованих інструментів та платформ, які забезпечують автоматизацію, моніторинг та контроль процесів. Основні інструменти зазначені на рис. 1 [5, с. 99].

Інтеграція інформаційних систем є критичним аспектом віртуалізації бізнес-процесів, оскільки забезпечує безперервний обмін даними та координацію дій між різними підсистемами підприємства. Основні підходи до інтеграції включають:

- Сервіс-орієнтована архітектура (SOA): підхід, що базується на використанні веб-сервісів для інтеграції різних додатків і систем. SOA дозволяє створювати гнучкі та масштабовані рішення, які можуть адаптуватися до змін бізнес-вимог.

- API-інтеграція: використання інтерфейсів програмування додатків (API) для взаємодії між різними програмними компонентами. API забезпечують стандартизований спосіб обміну даними та функціональними можливостями між системами.

- Інтеграційні платформи як сервіс (iPaaS): такі як MuleSoft, Dell Boomi та Informatica, що забезпечують інтеграцію хмарних та локальних додатків. iPaaS платформи надають інструменти для швидкого та ефективного з'єднання різних систем і сервісів.

- Мікросервісна архітектура: підхід, що розділяє монолітні додатки на дрібні, незалежно розгорнуті служби. Мікросервіси забезпечують гнучкість та масштабованість, полегшують впровадження змін та інтеграцію з іншими системами.

Таким чином, технологічні аспекти віртуалізації бізнес-процесів включають використання сучасних інформаційних технологій, спеціалізованих інструментів та платформ для управління віртуальними процесами, а також інтеграцію інформаційних систем. Це забезпечує підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності підприємств у сучасному динамічному бізнес-середовищі [4].

Віртуалізація бізнес-процесів відіграє важливу роль у підвищенні фінансово-економічної безпеки підприємств. Це досягається завдяки ряду факторів, що забезпечують ефективніше



Рис. 1. Ключові інструменти управління віртуальними бізнес-процесами

управління ресурсами, зниження ризиків та підвищення прозорості та контролю над бізнес-процесами. У таблиці 1 наведено основні аспекти, через які віртуалізація сприяє підвищенню фінансово-економічної безпеки.

Важливо зазначити, що це лише деякі з ключових переваг віртуалізації для бізнесу. Певна вигода може варіюватися залежно від конкретних потреб та особливостей підприємства.

Слід зазначити, що віртуалізація бізнес-процесів сприяє підвищенню фінансово-економічної безпеки через реалізацію численних можливостей для оптимізації використання ресурсів та зменшення витрат. Перш за все, це означає оптимізацію використання трудових ресурсів. Автоматизація рутинних завдань та можливість віддаленої роботи дозволяють ефективніше використовувати робочий час та знижувати витрати на офісне утримання.

Технологічні аспекти віртуалізації також включають оптимізацію використання технічних

ресурсів. Віртуалізація серверів та використання хмарних технологій дозволяють підприємствам зменшити витрати на обладнання та енергоспоживання, що є важливим аспектом з погляду фінансової стійкості.

Додатково, віртуалізація сприяє оптимізації використання фінансових ресурсів. Зменшення витрат на ІТ-інфраструктуру та ефективне управління даними допомагають підприємствам зменшити капітальні та операційні витрати. Це сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності.

Зокрема, важливою перевагою віртуалізації є її здатність до гнучкого масштабування та адаптації до змін. Можливість швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі дозволяє підприємствам ефективно управляти ризиками та зберігати стійкість у непередбачуваних умовах.

Таким чином, віртуалізація бізнес-процесів стає важливим інструментом для підвищення

Таблиця 1

Основні аспекти підвищення фінансово-економічної безпеки

Переваги	Опис
Підвищення ефективності та зниження витрат	
Автоматизація процесів	Зниження витрат на працю та підвищення продуктивності за рахунок автоматизації рутинних завдань.
Оптимізація використання ресурсів	Ефективніше використання наявних ресурсів, що веде до зниження операційних витрат.
Підвищення прозорості та контроль	
Централізоване управління даними	Доступ до актуальної та точної інформації в режимі реального часу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.
Моніторинг та аналітика	Відстеження ефективності бізнес-процесів та фінансових показників для своєчасного виявлення проблем.
Зниження ризиків та підвищення безпеки	
Безпека даних	Захист даних від втрати та несанкціонованого доступу за допомогою сучасних технологій.
Забезпечення безперервності бізнесу	Швидке відновлення даних та систем після збоїв або атак для мінімізації фінансових втрат.
Підвищення гнучкості та адаптивності	
Швидке впровадження змін	Швидка адаптація до змін у зовнішньому середовищі для забезпечення стабільності фінансових показників.
Глобальний доступ	Доступ до корпоративних систем та ресурсів з будь-якої точки світу для підвищення гнучкості та мобільності.
Підтримка стратегічного планування	
Прогнозування та моделювання	Прогнозування та моделювання різних сценаріїв розвитку бізнесу для ефективного стратегічного планування.

Джерело: сформовано автором

фінансово-економічної безпеки підприємств, надаючи їм можливість ефективно використовувати ресурси та зменшувати витрати в умовах сучасної економіки [2; 7].

Важливо зазначити, що віртуалізація бізнес-процесів надає підприємствам можливість зниження ризиків та підвищення стійкості в умовах сучасного бізнес-середовища через ряд практичних заходів.

По-перше, віртуалізація дозволяє зменшити ризик втрати даних та інформаційних загроз. Це досягається завдяки централізованому збереженню даних у безпечних хмарних сервісах або на віртуальних серверах. Такий підхід забезпечує автоматичне резервне копіювання, захист від вірусів та зловмисних атак, а також можливість швидкого відновлення після непередбачених ситуацій.

По-друге, віртуалізація дозволяє підприємствам зменшити ризик втрати продуктивності та доступності бізнес-процесів. За допомогою віртуальних середовищ та хмарних послуг компанії можуть забезпечити неперервну роботу систем і додатків, навіть у випадку виникнення технічних проблем або аварій.

По-третє, віртуалізація дозволяє підприємствам зменшити фінансові ризики, пов'язані з інвестиціями в ІТ-інфраструктуру. Замість капіталовкладень у фізичне обладнання та його обслуговування, компанії можуть використовувати оплату за використання хмарних послуг або віртуальних серверів. Це дозволяє зменшити витрати на ІТ та підвищити гнучкість бюджету.

Отже, віртуалізація бізнес-процесів є ефективним інструментом для зменшення ризиків та підвищення стійкості підприємств, надаючи їм можливість ефективно реагувати на непередбачені обставини та забезпечувати безперебійну діяльність [6, с. 50].

Прогнозування розвитку технологій віртуалізації вказує на продовження тенденції до удосконалення і розширення функціональності інструментів віртуалізації. Очікується зростання використання хмарних технологій, контейнеризації, інтеграції з штучним інтелектом та розширеною реальністю для ще більш ефективного управління бізнес-процесами.

Перспективи впровадження нових цифрових рішень у бізнес-процеси підприємств торгівлі

включають автоматизацію складського обліку, використання аналітики даних для прогнозування попиту, а також розробку персоналізованих сервісів для покращення клієнтського досвіду.

Глобальні тренди, такі як ріст електронної комерції, впровадження інтернету речей у роздрібну торгівлю та розвиток безпілотних транспортних засобів для доставки товарів, будуть продовжувати стимулювати віртуалізацію бізнес-процесів у сфері торгівлі, сприяючи підвищенню ефективності та конкурентоспроможності [1]

Висновки. Отже, у контексті сучасного економічного середовища віртуалізація бізнес-процесів у системі управління фінансово-економічною безпекою стає ключовим стратегічним інструментом для підприємств торгівлі. Розвиток і впровадження цифрових технологій дозволяє

підприємствам оптимізувати свою діяльність, знижувати витрати та ризики, підвищувати продуктивність та конкурентоспроможність.

Запровадження віртуалізації бізнес-процесів у системі управління фінансово-економічною безпекою дозволяє підприємствам стати більш гнучкими та реагувати на зміни у ринковому середовищі швидше та ефективніше. Крім того, це сприяє створенню умов для сталого розвитку підприємств та забезпеченню їхньої фінансової стійкості в умовах нестабільності економічного середовища.

Тож, віртуалізація бізнес-процесів у системі управління фінансово-економічною безпекою є необхідною умовою для досягнення успішної та стійкої діяльності підприємств торгівлі в умовах сучасного економічного середовища.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Акименко О.Ю. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства: монографія. Чернівці : Національний університет «Чернігівська політехніка», 2023. 364 с.
2. Гринько Т. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації: монографія. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2023. 568 с.
3. Ткачук Г.Ю., Біляк Т.О. Оптимізація основних та допоміжних бізнес-процесів у бізнес-моделі сучасного виробничого підприємства. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 125–128.
4. Чкан А.С., Кириченко Н.В., Касай П.Г. Діджиталізація бізнес-процесів як базис забезпечення ефективного менеджменту сучасного підприємства. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова*. 2021. Т. 26. Вип. 33 (88). С. 60–66.
5. Чмерук Г.Г., Краліч В.Р., Бурлакова І.А. Деякі аспекти цифрової трансформації підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. № 34. С. 97–101.
6. Чмерук Г.Г., Стороженко О.О. Цифрова трансформація як нова форма трансформації фінансових відносин суб'єктів господарювання. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2019. Т. 24. Вип. 4 (77). С. 47–56.
7. Lu L., Marín-Solano J., Navas J. An analysis of efficiency of time-consistent coordination mechanisms in a model of supply chain management. *European journal of operational research*, 2019. No. 279. P. 211–224.
8. Słupska Ur. Virtual enterprises in the modern economy: веб-сайт. URL: <https://kpsw.edu.pl/pobierz/wydawnictwo/re11/slupska.pdf> (дата звернення: 05.06.2024).
9. The role of business process virtualization in your business: веб-сайт. URL: <https://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/1587200872/samplechapter/1587200872content.pdf> (дата звернення: 04.06.2024).

REFERENCES:

1. Akimenko O. Yu. (2023) Informatsiyno-analitychne zabezpechennya upravlinnya ekonomichnoyu bezpekoyu pidpryyemstva: monohrafiya [Information and analytical support of enterprise economic security management: monograph]. Chernihiv: Natsionalnyy universytet "Chernihivska politekhnika", 364 p.
2. Hrynko T. (2023) Pidpryyemnytstvo: suchasni vyklyky, trendy ta transformatsiyi: monohrafiya [Entrepreneurship: modern challenges, trends, and transformations: monograph]. Dnipro: Vydavets Bila K. O., 568 p.
3. Tkachuk H. Yu., Bilyak T. O. (2022) Optymizatsiya osnovnykh ta dopomizhnykh biznes-protseviv u biznes-modeli suchasnoho vyrobnychoho pidpryyemstva [Optimization of primary and auxiliary business processes in the business model of a modern manufacturing enterprise]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 2, pp. 125–128.
4. Chkan A. S., Kyrychenko N. V., Kasay P. H. (2021) Didzhytalizatsiya biznes-protseviv yak bazys zabezpechennya efektyvnoho menedzhmentu suchasnoho pidpryyemstva [Digitalization of business processes as the basis for ensuring effective management of a modern enterprise]. *Visnyk ONU im. I. I. Mechnykova*, vol. 26, is. 33 (88), pp. 60–66.
5. Chmeruk H. H., Kralich V. R., Burlakova I. A. (2018) Deyaki aspekty tsyfrovoy transformatsiyi pidpryyemstv [Some aspects of digital transformation of enterprises]. *Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy*, no. 34, pp. 97–101.
6. Chmeruk H. H., Storozhenko O. O. (2019) Tsyfrova transformatsiya yak nova forma transformatsiyi finansovykh vidnosyn sub'yektiv hospodaryuvannya [Digital transformation as a new form of transformation of financial relations of economic entities]. *Visnyk ONU imeni I. I. Mechnykova*, vol. 24, is. 4 (77), pp. 47–56.
7. Lu L., Marín-Solano J., Navas J. (2019) An analysis of efficiency of time-consistent coordination mechanisms in a model of supply chain management. *European Journal of Operational Research*, no. 279, pp. 211–224.
8. Słupska Ur. Virtual enterprises in the modern economy [Virtual enterprises in the modern economy]. Available at: <https://kpsw.edu.pl/pobierz/wydawnictwo/re11/slupska.pdf> (accessed June 5, 2024).
9. The role of business process virtualization in your business. Available at: <https://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/1587200872/samplechapter/1587200872content.pdf> (accessed June 4, 2024).

ІМПЕРАТИВИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ ТУРИСТИЧНИМИ ПОСЛУГАМИ В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ЦИФРОВОГО СУСПІЛЬСТВА

IMPERATIVES OF THE INTERNATIONAL TRADE DEVELOPMENT IN TOURIST SERVICES IN THE CONDITIONS OF THE DIGITAL SOCIETY FORMATION

Остіан 3.3.

аспірант кафедри міжнародної торгівлі та маркетингу,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6305-2368>

Ostian Zdenek

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

В епоху цифрової трансформації міжнародна торгівля туристичними послугами стикається з численними викликами та можливостями. У міру того, як суспільство все більше застосовує цифрові технології, динаміка туристичного попиту та пропозиції значно змінюється. У даній статті досліджуються імперативи розвитку міжнародної торгівлі туристичними послугами в контексті цифрового суспільства, що розвивається. Розглянуто ключові фактори, які формують цю трансформацію, включаючи технологічні інновації, зміну поведінки споживачів, нормативні рамки та сучасні тенденції. У сучасному цифровому суспільстві клієнтський досвід для індустрії туризму важливий. Здатність персоналізувати послуги на основі індивідуальних уподобань є вагомим чинником для отримання конкурентної переваги на ринку міжнародного туризму. Дослідження підкреслює необхідність впровадження цифрових рішень для підвищення конкурентоспроможності, оптимізації операцій і сприяння сталому зростанню світової індустрії туризму. Оскільки цифрове суспільство продовжує розвиватися, міжнародна торгівля туристичними послугами повинна адаптуватися до нових технологій і змін у поведінці споживачів. Індустрія туризму стає все більш глобалізованою, а цифрові платформи дозволяють компаніям охоплювати споживачів через кордони. Щоб процвітати в цьому середовищі, туристичні компанії повинні віддати пріоритет цифровим інноваціям, прийняти маркетингові стратегії і забезпечити безперерйну та персоналізовану взаємодію з клієнтами. На додаток до цих стратегічних імперативів, зацікавлені сторони в індустрії туризму повинні працювати разом, щоб подолати виклики, пов'язані з цифровізацією, такі як безпека даних, цифровий розрив і нормативні невідповідності. Уряди, приватні підприємства та міжнародні організації повинні спільними зусиллями створювати структуру, яка підтримує сталий розвиток міжнародної туристичної торгівлі. Майбутнє міжнародної торгівлі туристичними послугами успішне, але лише для тих, хто орієнтується в складнощях цифрової економіки, і зможе повністю скористатися можливостями, які вона надає. Застосовуючи перспективний підхід і приймаючи імперативи цифрової ери, туристичні підприємства можуть сприяти зростанню більш ефективної та інклюзивної глобальної індустрії туризму.

Ключові слова: глобалізація, інновації, сталий розвиток, стратегії, конкурентоспроможність.

In the era of digital transformation, international trade in tourism services faces numerous challenges and opportunities. As societies increasingly embrace digital technologies, the dynamics of tourism supply and demand have changed significantly. This article explores the imperatives for the development of international trade in tourism services in the context of an evolving digital society. The key factors shaping this transformation, including technological innovations, changing consumer behavior, regulatory frameworks and current trends, are considered. In today's digital society, customer experience is important for the tourism industry. The ability to personalize services based on individual preferences is a significant factor in gaining a competitive advantage in the international tourism market. The study highlights the need to implement digital solutions to increase competitiveness, optimize operations and contribute to the sustainable growth of the global tourism industry. As the digital society continues to evolve, international trade in travel services must adapt to new technologies and changes in consumer behaviour. The travel industry is becoming increasingly globalised, with digital platforms enabling companies to reach consumers

across borders. To thrive in this environment, travel companies must prioritise digital innovation, adopt marketing strategies and provide seamless and personalised customer experiences. In addition to these strategic imperatives, stakeholders in the tourism industry must work together to overcome challenges associated with digitalisation, such as data security, the digital divide and regulatory inconsistencies. Governments, private enterprises and international organisations should work together to create a framework that supports the sustainable development of international tourism trade. The future of international trade in tourism services is bright, but only for those who navigate the complexities of the digital economy and can take full advantage of the opportunities it presents. By adopting a forward-looking approach and embracing the imperatives of the digital era, tourism businesses can contribute to the growth of a more efficient and inclusive global tourism industry.

Keywords: globalization, innovation, sustainable development, strategies, competitiveness.

Постановка проблеми. Туризм є життєво важливим компонентом глобальної економіки, сприяючи зайнятості, ВВП і культурному обміну. Однак швидкий розвиток цифрових технологій кардинально змінив ландшафт міжнародних туристичних послуг. Використання цифрових платформ, штучного інтелекту, великих даних і технологій блокчейн змінило те, як продаються, розповсюджуються та споживаються туристичні продукти. У результаті змінилися вимоги до розвитку міжнародної торгівлі туристичними послугами, що потребує нових стратегій і підходів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тематика розвитку міжнародної торгівлі туристичними послугами в умовах цифрового суспільства набуває дедалі більшої актуальності. Цифрові технології відкривають нові можливості для взаємодії між туристами та продавцями послуг, а також змінюють конкурентне середовище на глобальному рівні. У цьому контексті важливо дослідити, як сучасні наукові праці висвітлюють ключові аспекти міжнародної торгівлі туристичними послугами, враховуючи вплив цифровізації, стійкого розвитку та нових тенденцій в туристичній галузі. Огляд наукових джерел дасть змогу систематизувати основні напрями розвитку цієї сфери.

У статті Carlos Yepez, Walter Leimgruber (2024) детально досліджено зміни в глобальній торгівлі туристичними послугами, спричинені пандемією коронавірусу [16]. Автори акцентують увагу на тому, що пандемія суттєво змінила динаміку міжнародної торгівлі туристичними послугами, викликавши зниження туристичних потоків, але також стимулювала впровадження нових цифрових технологій, які стали ключовими для відновлення туристичної індустрії. Окрім того, автори вказують на розвиток нових форм туризму, таких як дистанційні віртуальні подорожі, що відкриває перспективи для розвитку торгівлі цифровими туристичними продуктами.

ShuoYang, WeiGuo, TianjunXu, TongtongLiu (2024) у своїх дослідженнях акцентують на необхідності гармонізації економічного розвитку туризму з екологічними та соціальними потребами [14]. У дослідженні обговорюється, як цифрові технології можуть сприяти підвищенню ефективності використання природних ресурсів у туризмі та забезпечити більш сталий розвиток туристичної індустрії. Ця ідея знаходить

продовження у праці Chakraborty A. (2021), де автор досліджує, чи може туризм сприяти екологічно стійкому розвитку та пропонує підхід до розвитку туризму, орієнтований на екологічні обмеження, який, на його думку, має стати імперативом у майбутньому [8].

Тема цифровізації та інновацій в торгівлі туристичними послугами розглядається в роботі Sanmugam Annamalah, Pradeep Paraman, Selim Ahmed, Rajinder Dass, Ilham Sentosa, Thillai Raja Pertheban, Farid Shamsudin, Baharudin Kadir, Kalisri Logeswaran Aravindan, Murali Raman, Wong Chee Hoo, Prakash Singh(2023) [2]. Автори висвітлюють роль відкритих інновацій у стимулюванні розвитку туристичної індустрії, підкреслюючи важливість соціального капіталу для адаптації до нових умов цифрового суспільства. Відкрита інновація дозволяє підприємствам оперативно впроваджувати нові цифрові продукти та послуги, що, в свою чергу, сприяє зростанню конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

Окремий напрям досліджень стосується питань конкурентоспроможності туристичних дестинацій. M. Rosario González-Rodríguez, M. Carmen Díaz-Fernández, Noemí Pulido-Pavón (2023) у статті аналізують чинники, що визначають міжнародну конкурентоспроможність туристичних дестинацій [9]. Одним з ключових аспектів є здатність країни адаптувати свої туристичні послуги до нових цифрових реалій, що, зокрема, дозволяє покращувати сервіс та оптимізувати взаємодію з туристами. Aguiar-Barbosa A.D.P., Chim-Miki A.F., Kozak M. (2021) додають, що цифрові технології стають важливим інструментом для підвищення ефективності управління туристичними потоками та маркетинговими кампаніями, що збільшує конкурентоспроможність туристичних дестинацій [1].

Тема туристичної інфраструктури у контексті розвитку цифрового суспільства досліджується у роботах Luís Carvalhinho, Elsa Pereira, Rosana Durão, Paulo Rosa (2024) та Bakogiannis E., Vlastos T., Athanasopoulos K., Christodoulou G., Karolemeas C., Kyriakidis C., Tzika E. (2020) [4; 7]. У цих дослідженнях акцентується на важливості розвитку інфраструктури для велотуризму, що вимагає застосування цифрових платформ для управління туристичними маршрутами та взаємодії з туристами. Це свідчить про те, що цифрові технології можуть сприяти

не лише розвитку традиційних видів туризму, а й нових екологічно орієнтованих напрямків.

Аналіз літературних джерел показує, що міжнародна торгівля туристичними послугами переживає значні зміни під впливом цифровізації та глобальних викликів, таких як пандемія та екологічні проблеми. Цифрові технології стають невід'ємною частиною розвитку туристичної індустрії, сприяючи її сталому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності. Разом з тим, необхідність врахування екологічних аспектів та гармонізації економічного розвитку з природоохоронними цілями стає ключовою умовою успіху в новій реальності цифрового суспільства.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. На сучасному етапі розвитку міжнародної торгівлі туристичними послугами в умовах становлення цифрового суспільства виникає низка викликів, які не були повністю вирішені в попередніх дослідженнях і практиках. Серед них можна виділити такі аспекти:

1. Цифрова трансформація туристичної індустрії та її вплив на глобальні ринки туристичних послуг. Хоча деякі дослідження торкаються питання використання цифрових технологій у туризмі, відсутнє систематичне вивчення впливу нових цифрових платформ і технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та віртуальна реальність, на структуру та динаміку міжнародної торгівлі туристичними послугами.

2. Нерівномірність доступу до цифрових технологій між різними країнами та регіонами. Проблема цифрового розриву залишається актуальною для багатьох країн, що розвиваються, і цей аспект недостатньо досліджений у контексті міжнародної торгівлі туристичними послугами. Як наслідок, існують значні диспропорції у рівні залучення до глобальних ринків між країнами з високим рівнем цифровізації та тими, які ще не змогли повністю адаптуватися до цифрових змін.

Постановка завдання. Мета статті визначити та проаналізувати імперативи міжнародної торгівлі туристичними послугами в контексті цифрового суспільства. У статті зосереджено увагу на можливостях і проблемах, пов'язаних із цифровізацією, досліджено ключові рушійні сили змін і надано рекомендації для підвищення ефективності міжнародної торгівлі туристичними послугами.

Виклад основного матеріалу. Цифрова трансформація туристичних послуг охоплює широкий спектр технологічних інновацій, від платформ онлайн-бронювання до віртуальних вражень. Перехід у бік цифровізації приніс багато переваг як споживачам, так і постачальникам послуг, зокрема покращену доступність, персоналізовані пропозиції та економічну ефективність. Платформи онлайн-бронювання зробили революцію в тому, як туристи планують і купують туристичні послуги. Електронна

комерція в туристичному секторі швидко розширюється, забезпечуючи споживачам зручний доступ до авіарейсів, розміщення, турів та інших послуг [1; 4]. Глобальне охоплення онлайн-платформ, таких як Expedia, Booking.com і Airbnb, сприяло транскордонним транзакціям, сприяючи зростанню міжнародної торгівлі туристичними послугами.

Поширення смартфонів і мобільних додатків ще більше змінило досвід туризму. Мобільні технології дозволяють мандрівникам отримувати доступ до інформації в реальному часі, робити бронювання на ходу та досліджувати пункти призначення за допомогою програм із підтримкою GPS. Мобільні платежі та електронні гаманці також спростили транзакції, полегшивши туристам участь у міжнародних подорожах [3; 8]. Штучний інтелект та масиви даних відіграють вирішальну роль у формуванні майбутнього туристичних послуг. Алгоритми, керовані штучним інтелектом, дають персоналізовані рекомендації для мандрівників, а аналітика масивів даних допомагає туристичним компаніям краще розуміти поведінку та вподобання споживачів. Використовуючи ці технології, постачальники послуг можуть оптимізувати свої пропозиції, підвищити задоволеність клієнтів і підвищити ефективність роботи.

Технології віртуальної реальності та доповненої реальності створюють нові можливості для індустрії туризму, пропонуючи захоплюючий досвід, який дозволяє потенційним туристам досліджувати напрямки віртуально, перш ніж зробити покупку. Ці технології покращують залучення клієнтів і можуть впливати на процеси прийняття рішень, особливо для міжнародних туристів, які можуть бути не знайомі з певними напрямками [2; 7]. Оскільки цифровізація змінює туристичну індустрію, виникли імперативи, які мають вирішальне значення для розвитку міжнародної торгівлі туристичними послугами:

1. Запровадження цифрових інновацій. Туристичні компанії повинні постійно впроваджувати та інтегрувати нові цифрові технології, щоб залишатися конкурентоспроможними на світовому ринку. Цифрові інновації дозволяють постачальникам послуг пропонувати більш ефективні, індивідуальні та стійкі рішення. Це включає інвестиції в штучний інтелект, великі дані, блокчейн і кібербезпеку для підвищення надійності та безпеки транскордонних транзакцій.

2. Адаптація до мінливої поведінки споживачів. Уподобання та поведінка сучасних туристів дедалі більше формуються цифровими платформами та соціальними мережами. Зараз споживачі вимагають більш персоналізованих, гнучких і зручних послуг. Щоб задовольнити ці вимоги, туристичні компанії повинні використовувати інформацію на основі даних, щоб пропонувати індивідуальний досвід і приймати гнучкі бізнес-моделі, які швидко реагують на зміни ринкових тенденцій.

3. Покращення глобального зв'язку, який є основним фактором міжнародної торгівлі туристичними послугами. Розширення цифрової інфраструктури, такої як високошвидкісний Інтернет і мережі 5G, має важливе значення для забезпечення безперебійного транскордонного зв'язку та транзакцій. Постачальники туристичних послуг повинні співпрацювати з урядами та телекомунікаційними компаніями, щоб забезпечити підтримку цифрового підключення до розвитку галузі [5; 17].

4. Впровадження нормативно-правової бази. Розвиток міжнародної торгівлі туристичними послугами потребує чіткої та узгодженої нормативно-правової бази, яка полегшує транскордонні цифрові транзакції, одночасно захищаючи права споживачів і конфіденційність. Уряди повинні співпрацювати, щоб створити правила, які підтримують цифрову економіку та вирішують проблеми, пов'язані з безпекою даних, онлайн-платежами та правами інтелектуальної власності [9; 15].

5. Сприяння сталому розвитку та відповідальному туризму. Цифрові технології пропонують інструменти для просування практик сталого туризму, уможливаючи моніторинг і управління ресурсами, споживанням енергії та відходами. Глобальна індустрія туризму повинна віддати пріоритет сталому розвитку шляхом впровадження цифрових рішень, які мінімізують вплив на навколишнє середовище та заохочують відповідальну поведінку під час подорожей [10; 14].

Незважаючи на численні можливості, які надає цифровізація, розвиток міжнародної торгівлі туристичними послугами стикається з кількома проблемами: це, зокрема, цифровий розрив, конфіденційність і безпека даних, нормативна фрагментація.

Цифровий розрив, який стосується розриву між регіонами, які мають доступ до цифрових технологій, і тими, які його не мають, становить серйозну проблему для світової індустрії туризму. Країнам з обмеженою цифровою інфраструктурою може бути важко брати участь у міжнародній туристичній торгівлі, що призведе до нерівного доступу до можливостей. Оскільки туристичні компанії збирають величезну кількість даних від споживачів, забезпечення конфіденційності та безпеки даних стає критичною проблемою. Порушення кібербезпеки може завдати шкоди репутації компанії та підірвати довіру споживачів, особливо в контексті міжнародних операцій. Відсутність стандартизованих правил у країнах може перешкоджати зростанню міжнародної торгівлі туристичними послугами. Розбіжності в законах, що регулюють онлайн-платежі, захист даних і права інтелектуальної власності, можуть створювати перешкоди для туристичних компаній, які працюють на багатьох ринках [12; 16].

Для більш детального розкриття теми дослідження проведемо порівняння туристичної галузі України з іншими країнами світу. В таблиці 1 розглянуто країни та причини їх порівняння з Україною.

Таблиця 1

Вибір країн для порівняння з Україною при дослідженні розвитку міжнародної торгівлі туристичними послугами в умовах становлення цифрового суспільства

Країна	Причина порівняння
1	2
Польща	Польща має схожий історичний та економічний розвиток з Україною, особливо в умовах переходу до ринкової економіки. Туристична індустрія Польщі також розвивається завдяки цифровим технологіям, а її економіка тісно пов'язана з ЄС.
Хорватія	Ця країна має успішну туристичну індустрію, особливо в умовах зростання популярності цифрових платформ для бронювання та просування туристичних послуг. Хорватія, як і Україна, має значний потенціал для залучення туристів за рахунок історичної та культурної спадщини.
Естонія	Естонія є лідером у цифрових технологіях, і її приклад може бути корисним для аналізу впливу цифрового суспільства на туристичну індустрію. Естонія активно використовує цифрові платформи для залучення туристів і є важливим прикладом у цифровій трансформації економіки.
Іспанія	Іспанія є однією з найбільших туристичних дестинацій у світі. Її досвід у розвитку цифрових платформ і сервісів, таких як системи бронювання готелів та екскурсій, може бути корисним для порівняння з Україною. Іспанія також активно розвиває смарт-туризм, що включає використання мобільних додатків та цифрової інфраструктури для покращення туристичного досвіду.
Фінляндія	Фінляндія, як одна з провідних країн у сфері цифровізації, активно використовує сучасні технології для розвитку своєї туристичної галузі. Смарт-технології, мобільні додатки для туристів і цифрові рішення в просуванні на міжнародних ринках є важливими компонентами туристичної стратегії країни. Це можна порівняти з Україною, яка також прагне інноваційного підходу до розвитку інфраструктури.

Закінчення таблиці 1

1	2
Чехія	Туризм у Чехії є важливим сегментом економіки, який активно розвивається за допомогою цифрових інструментів. Використання мобільних додатків, інтернет-платформ для бронювання послуг та просування туристичних маршрутів дозволило країні залучити більше міжнародних туристів. Як і Україна, Чехія також стикається з викликами в умовах зростання конкуренції на глобальному ринку туристичних послуг.
Португалія	Португалія має успішний досвід інтеграції цифрових технологій у туристичний сектор, що включає онлайн-рекламу, бронювання та маркетинг. У цифрову епоху країна змогла підвищити свій профіль як туристичного напрямку. Україна може порівнюватися з Португалією через аналогічні спроби оптимізувати міжнародну торгівлю туристичними послугами через цифрові канали.
Латвія	Як одна з країн Балтії, Латвія активно розвиває свою туристичну галузь з використанням цифрових технологій. Завдяки своїй географічній близькості та історичним зв'язкам з Україною, досвід Латвії в цифровізації туризму може бути релевантним для порівняння. Крім того, Латвія працює над залученням туристів через міжнародні онлайн-платформи, що є важливою частиною глобальної торгівлі туристичними послугами.
Болгарія	Туризм у Болгарії, подібно до України, розвивається за допомогою сучасних цифрових технологій. Болгарія використовує цифрові інструменти для просування свого туристичного продукту, зокрема в гірськолижних курортах та прибережних зонах. Її приклад може бути цікавим для порівняння через спільні риси культурного і природного потенціалу обох країн.
Румунія	Румунія також має подібні виклики у сфері розвитку туризму в умовах діджиталізації. Вона інтегрує цифрові технології для просування природних та культурних пам'яток, що дозволяє залучати туристів на міжнародному рівні. Україна може порівнюватися з Румунією через аналогічні можливості розвитку туризму через цифрові платформи.
Словенія	Словенія активно використовує цифрові технології для розвитку свого туристичного сектору, зокрема у сфері сталого туризму. Ця країна робить акцент на екологічному та культурному туризмі, що має потенціал для порівняння з українським туризмом, орієнтованим на природу, культуру та історію.
Кіпр	Кіпр, як популярний туристичний напрямок, активно використовує цифрові платформи для просування своїх туристичних послуг. Цифровізація туристичної галузі дозволила Кіпру залучати міжнародних туристів і підвищувати конкурентоспроможність на світовому ринку. Україна може розглянути приклад Кіпру, зокрема у впровадженні технологій, орієнтованих на міжнародну аудиторію.

Джерело: власна розробка автора

Запропоновані в таблиці 1 країни можуть бути цікавими для порівняння через схожі виклики та можливості в умовах розвитку цифрового суспільства і міжнародної торгівлі туристичними послугами. Ці країни можна використовувати для аналізу імперативів розвитку міжнародної торгівлі туристичними послугами в умовах становлення цифрового суспільства. Всі вони мають досвід впровадження цифрових рішень у сфері туризму, що сприяє їхній конкурентоспроможності на глобальному ринку і може стати основою для порівняння з Україною. В таблиці 2 розглянуто демографічні, політичні та економічні показники в досліджуваних країнах в середньому за 2001–2023 роки.

У науковому аналізі Таблиці 2, яка охоплює демографічні, політичні та економічні показники за 2001–2023 роки для ряду досліджуваних європейських країн, можна виділити кілька ключових аспектів, які впливають на розвиток міжнародної торгівлі туристичними послугами в умовах цифрового суспільства:

1. Демографічні аспекти та їх вплив на туристичний попит. Розмір населення є одним

із ключових чинників, що визначає обсяг внутрішнього та зовнішнього туристичного попиту. Зокрема, такі країни, як Іспанія (45,3 млн) та Польща (38 млн), мають значний внутрішній ринок для туризму, що може сприяти розвитку туристичних послуг як на національному, так і на міжнародному рівні. Натомість, менші за населенням країни, як Кіпр (1,1 млн) або Естонія (1,3 млн), більшою мірою залежать від залучення іноземних туристів, що ставить перед ними завдання щодо розширення цифрової інфраструктури для міжнародної торгівлі туристичними послугами.

2. Економічні показники та зростання доходів на душу населення. Зростання валового національного доходу (ВНД) на душу населення є показником, який може опосередковано впливати на доступність та привабливість туристичних послуг. Так, країни з високим рівнем зростання ВНД на душу населення, такі як Латвія (4,51%) та Румунія (4,48%), можуть використовувати це для розвитку власного туристичного потенціалу, особливо з урахуванням можливостей цифровізації послуг. Водночас низьке

Таблиця 2

Демографічні, політичні та економічні показники, в середньому за 2001–2023 роки

Країна	Населення, загальне	Зростання ВНД, річний %	Зростання ВНД на душу населення, річний %	Інфляція, дефлятор ВВП (річний %)	Індекс Джині	Політична стабільність і відсутність насильства/тероризму: процентний рейтинг
Болгарія	7367360	3,26	4,35	5,13	37,39	55,66
Хорватія	4217325	2,41	3,13	2,69	31,20	66,58
Кіпр	1123212	2,66	1,41	1,83	32,43	62,65
Чехія	10430278	2,64	2,42	2,34	26,13	80,76
Естонія	1340366	3,77	4,01	4,90	32,53	69,59
Фінляндія	5377089	1,59	1,27	1,75	27,48	92,71
Латвія	2092569	3,42	4,51	4,97	35,75	64,24
Польща	38049086	3,59	3,72	2,97	32,90	69,02
Португалія	10424737	0,72	0,61	2,14	36,00	80,63
Румунія	20403149	3,70	4,48	11,49	36,09	53,41
Словенія	2043987	2,30	1,97	2,95	24,79	80,75
Іспанія	45330367	1,56	0,80	2,00	34,61	49,58
Україна	45733705	1,09	2,46	17,26	26,41	25,53

Джерело: розрахунки автора за даними Світового банку [13]

зростання в Португалії (0,61%) або Іспанії (0,80%) свідчить про обмежений розвиток доходів, що може гальмувати зростання туристичного сектора.

3. Інфляція та стабільність ринку. Інфляційні процеси також відіграють важливу роль у формуванні вартості туристичних послуг. Висока інфляція в Україні (17,26%) та Румунії (11,49%) може створювати труднощі для підтримки конкурентоспроможних цін на туристичні послуги, що робить цифрову трансформацію особливо актуальною для оптимізації витрат та підвищення ефективності.

4. Соціальна нерівність та індекс Джині. Індекс Джині відображає ступінь нерівності в доходах у країні. Більш рівномірний розподіл доходів у Чехії (26,13) та Фінляндії (27,48) сприяє стабільному попиту на туристичні послуги, оскільки більша частка населення має можливість витратити кошти на відпочинок та подорожі. Натомість більша нерівність у Болгарії (37,39) або Португалії (36,00) може обмежувати туристичні можливості для частини населення.

5. Політична стабільність та її роль у розвитку туризму. Політична стабільність є ключовим фактором, що впливає на привабливість країни для іноземних туристів. Країни з високими показниками стабільності, такі як Фінляндія (92,71), Чехія (80,76) та Португалія (80,63), мають значну перевагу в залученні туристів. Натомість низька політична стабільність в Україні (25,53) або Румунії (53,41) може

негативно впливати на інвестиції в туристичну галузь та потребує активного впровадження цифрових інструментів для залучення туристів, що може компенсувати ризики нестабільності.

6. Значення цифровізації в умовах економічної глобалізації. У контексті становлення цифрового суспільства, ці показники свідчать про важливість впровадження цифрових технологій для забезпечення стійкого зростання міжнародної торгівлі туристичними послугами. Високий рівень економічного зростання та політичної стабільності створює сприятливі умови для розвитку цифрових платформ, які спрощують доступ до туристичних послуг, покращують комунікацію з клієнтами та підвищують рівень безпеки при здійсненні транзакцій.

Загалом, аналіз демографічних, економічних та політичних показників свідчить, що країни з відносно стабільною економікою, низьким рівнем інфляції та високою політичною стабільністю мають найкращі перспективи для розвитку міжнародної торгівлі туристичними послугами. Умови становлення цифрового суспільства потребують активної цифровізації, яка може суттєво покращити ефективність туристичного сектора, особливо в країнах із високим рівнем нерівності або інфляції. В таблиці 3 розглянуто обсяги і показники міжнародного туризму в досліджуваних країнах в середньому за 2001–2023 роки.

Аналіз даних таблиці 3, яка представляє показники міжнародного туризму за період

Таблиця 3

Міжнародний туризм: обсяги і показники, в середньому за 2001–2023 роки

Країна	Міжнародний туризм, витрати, % від загального імпорту	Міжнародний туризм, надходження, % від загального експорту	Міжнародний туризм, кількість прибуттів	Міжнародний туризм, кількість вильотів	Повітряний транспорт, перевезені пасажирів	Авіаперевезення, відправлення зареєстрованих перевізників по всьому світу
Болгарія	6,29	14,37	8365913	4353652	751223	9992
Хорватія	4,44	39,84	48533783	4111333	1652513	22812
Кіпр	9,88	24,22	2831364	1091864	1181594	11436
Чехія	3,46	5,71	26634800	6658952	4265552	53536
Естонія	6,21	11,89	4724789	1247571	456164	10188
Фінляндія	5,71	4,50	3037652	8321053	8962387	120688
Латвія	6,83	6,81	5119739	2413478	2014566	33470
Польща	4,32	6,17	69133864	45967227	4638736	81581
Португалія	5,49	18,51	10519348	1738333	11006068	135936
Румунія	3,30	3,44	7849739	11557522	2877642	42451
Словенія	4,63	8,12	2325087	5143421	819498	16949
Іспанія	–	–	96848478	15328176	53191368	530933
Україна	7,04	5,37	17535478	21423235	3828119	48672

Джерело: розрахунки автора за даними Світового банку [13]

2001–2023 років, відображає різноаспектні тенденції розвитку туристичних послуг у вибраних для дослідження країнах. Показники витрат на міжнародний туризм (% від загального імпорту) і надходжень (% від загального експорту) ілюструють важливість туризму для економіки досліджуваних країн. Високий показник надходжень від туризму у Хорватії (39,84%) підкреслює важливість цієї галузі для експортних надходжень країни. Такі країни, як Кіпр (24,22%) і Португалія (18,51%), також демонструють значну частку туризму в своїх експортних доходах, що свідчить про їхню туристичну орієнтованість. Натомість у Румунії та Чехії частка туризму в експорті відносно низька (3,44% і 5,71% відповідно), що вказує на меншу залежність цих країн від туристичних надходжень.

Кількість прибуттів туристів є важливим показником привабливості країни як туристичної дестинації. Найбільша кількість прибуттів спостерігається в Іспанії (96,85 млн), що свідчить про її лідерство в європейському туристичному секторі. Польща також демонструє значний обсяг туристичних потоків (69,13 млн прибуттів). Водночас, в таких країнах, як Кіпр (2,83 млн) і Словенія (2,33 млн), кількість туристів менша, що може свідчити про їхнє менше значення на світовому туристичному ринку або специфіку туристичних потоків. Ці дані також корелюють з кількістю вильотів, яка є показником мобільності населення. Зокрема, у Фінляндії кількість

вильотів значно перевищує кількість прибуттів (8,32 млн вильотів проти 3,03 млн прибуттів), що свідчить про високу активність виїзного туризму.

Показники повітряного транспорту (кількість перевезених пасажирів) та кількість відправлень зареєстрованих перевізників підкреслюють важливу роль авіації в розвитку міжнародного туризму. Іспанія (53,19 млн перевезених пасажирів) та Португалія (11,00 млн) демонструють значні обсяги авіаперевезень, що корелює з високими туристичними потоками. Водночас у Фінляндії спостерігається один з найвищих показників перевезених пасажирів (8,96 млн), що свідчить про важливість авіації для туризму цієї країни.

Умови становлення цифрового суспільства вносять нові імперативи у розвиток міжнародної торгівлі туристичними послугами. Зокрема, розвиток цифрових платформ для бронювання авіаквитків та туристичних послуг, мобільні додатки для планування подорожей та доступ до онлайн-сервісів відіграють значну роль у збільшенні мобільності та активізації туристичних потоків. Дані таблиці 3 підтверджують важливість технологічної підтримки туристичного сектору, особливо в контексті забезпечення міжнародних перевезень. Загалом, аналіз таблиці 3 дозволяє зробити висновок, що розвиток міжнародного туризму в умовах цифрового суспільства залежить від ефективного використання

технологій для покращення туристичних послуг та оптимізації транспортної інфраструктури. Країни, що активно залучають туристів і розвивають транспортні зв'язки, демонструють значні позитивні економічні результати у сфері міжнародної торгівлі туристичними послугами.

На основі представлених на рис. 1 даних про кількість міжнародних туристичних прибуттів для досліджуваних країн за останні два десятиліття можна зробити кілька ключових висновків стосовно імперативів розвитку міжнародної торгівлі туристичними послугами в умовах становлення цифрового суспільства.

1. Зростання кількості туристичних прибуттів. Дані показують значне збільшення туристичних потоків у більшості досліджуваних країн. Зокрема, в Іспанії кількість туристів зростає з 74,58 мільйона у 2000-х до 126,17 мільйона у 2020-х роках. Подібна тенденція спостерігається в Болгарії, Хорватії, Кіпрі, Чехії, Польщі та інших країнах. Це вказує на те, що міжнародна торгівля туристичними послугами стає дедалі важливішим сектором світової економіки, а впровадження цифрових технологій може бути однією з ключових причин цього зростання.

2. Різноманітність у темпах розвитку. Хоча загальна кількість туристичних прибуттів зростає, темпи цього зростання варіюються між країнами. Так, країни Центральної та Східної Європи, такі як Чехія та Польща, демонструють стабільне та значне зростання. Водночас країни, як Україна, зазнають зниження кількості туристичних прибуттів після 2014 року, що може бути пов'язано з геополітичними факторами, а також недостатньо розвинутою цифровою інфраструктурою для підтримки міжнародного туризму.

3. Цифрові технології як рушій зростання. Зростання кількості туристів у країнах із добре розвинутою цифровою інфраструктурою, таких як Іспанія, Хорватія та Польща, свідчить про важливість цифрових інструментів для розвитку туристичних послуг. Інтернет-технології полегшують бронювання турів, пошук інформації про дестинації, а також сприяють маркетингу на міжнародному рівні.

4. Зміни у споживчій поведінці. Пандемія коронавірусу мала істотний вплив на туристичну галузь, що видно з тимчасового спаду кількості туристичних прибуттів у більшості країн у 2020 році. Це підкреслює важливість гнучкості та адаптації туристичних послуг до нових умов, включно з цифровізацією бізнес-процесів, що може допомогти забезпечити стійкість сектору в умовах глобальних криз.

5. Перспективи розвитку. В умовах становлення цифрового суспільства, країни, які інвестують у цифрові технології для розвитку туризму, можуть очікувати на подальше зростання туристичних потоків.

Таким чином, розвиток міжнародної торгівлі туристичними послугами в цифровому суспільстві значною мірою залежить від рівня цифровізації туристичної інфраструктури. Країни, які активно використовують новітні технології, зможуть зберігати та примножувати свою конкурентну перевагу в глобальному туристичному ринку. На рис. 2 показано імперативи розвитку міжнародної торгівлі туристичними послугами.

Висновки. Імперативи, що спонукають до розвитку міжнародної торгівлі туристичними послугами в контексті цифрового суспільства, формуються технологічним прогресом, зміною

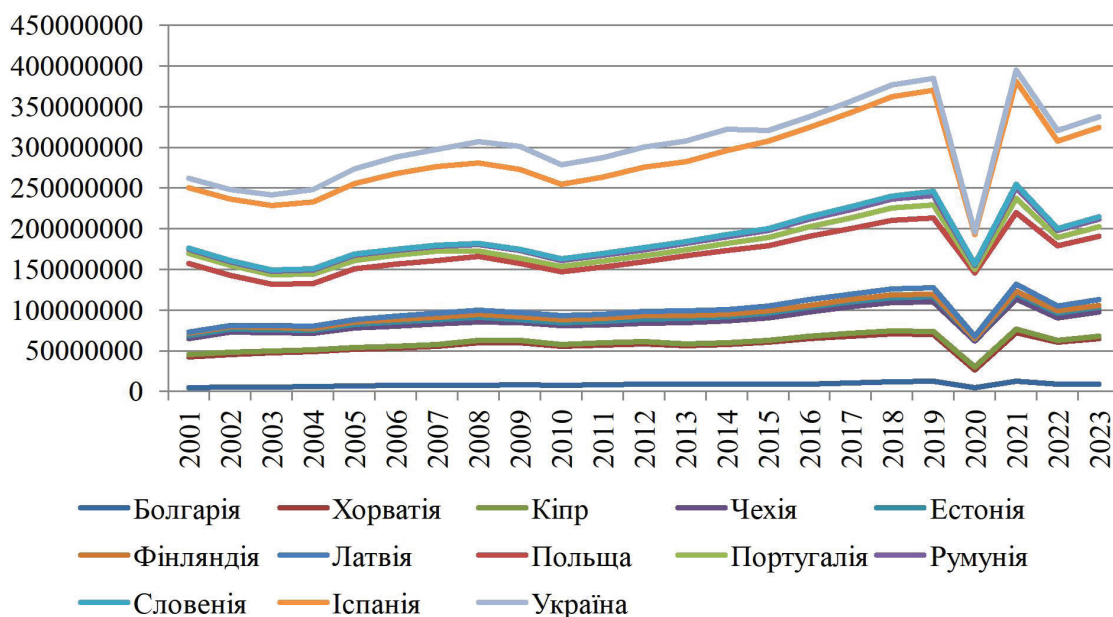


Рис. 1. Міжнародний туризм, кількість прибуттів

Джерело: розрахунки автора за даними Світового банку [13]

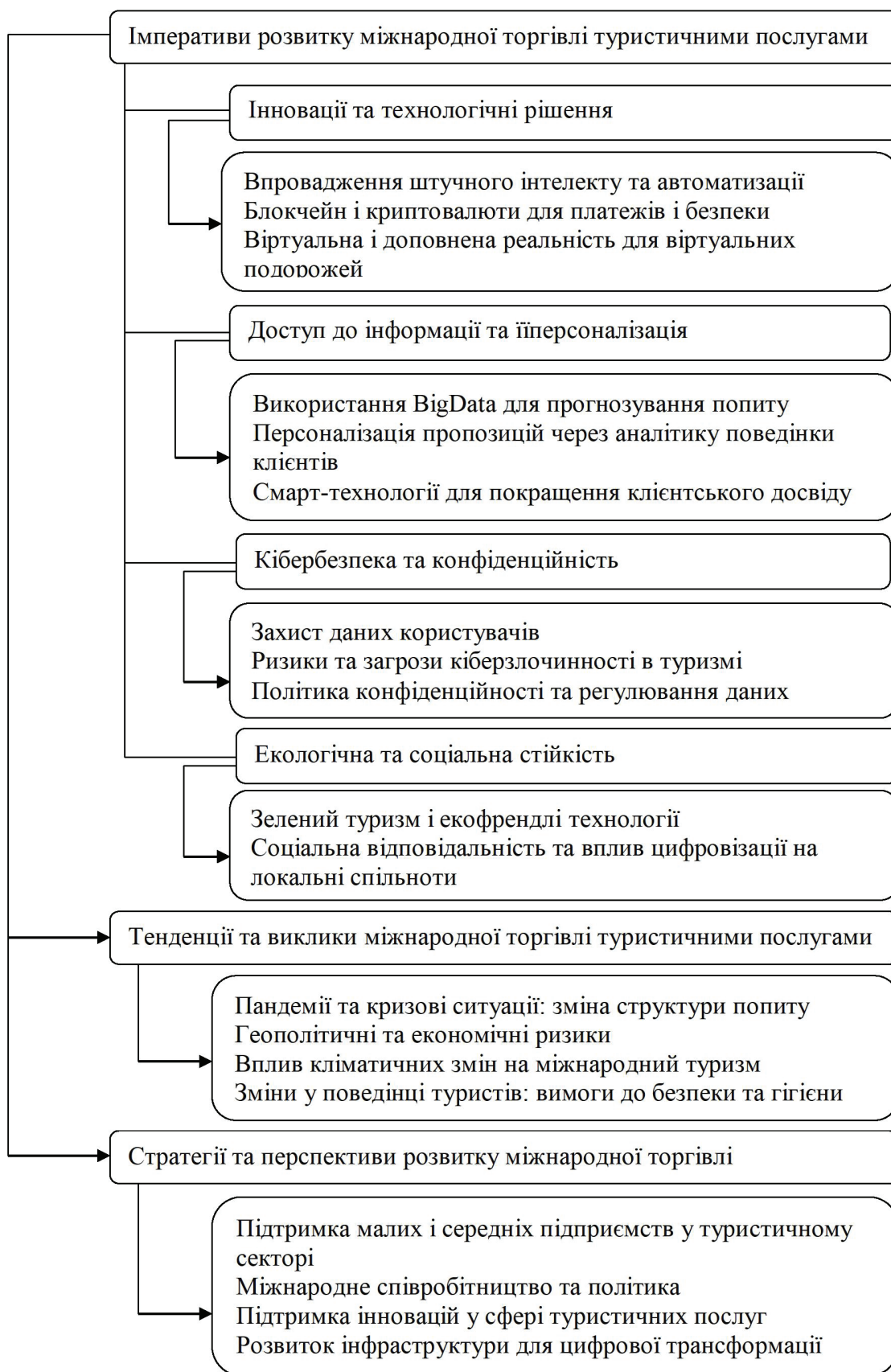


Рис. 2. Імперативи розвитку міжнародної торгівлі туристичними послугами

Джерело: власна розробка автора

очікувань споживачів і потребою в сталому зростанні. Застосовуючи цифрові інновації, пристосовуючись до зміни поведінки споживачів, покращуючи глобальні зв'язки та вирішуючи регуляторні проблеми, індустрія туризму може отримати вигоду з можливостей, які надає цифровізація. Щоб забезпечити довгостроковий успіх, зацікавлені сторони також повинні віддавати пріоритет стійкості та відповідальному туризму, використовуючи цифрові інструменти для просування екологічно чистих практик і мінімізації впливу галузі на навколишнє середовище. Майбутнє міжнародної торгівлі туристичними послугами полягає в здатності гравців галузі орієнтуватися в складнощах цифрової економіки, співпрацювати через кордони

та постійно впроваджувати інновації, щоб задовольнити потреби глобальної бази споживачів, яка володіє цифровими знаннями.

Перспективи подальших досліджень даної теми охоплюють такі напрямки:

– вивчення нових можливостей, які створює цифрове суспільство для розвитку туристичних стартапів, альтернативних форматів подорожей (віртуальні тури, гібридні подорожі) та більш інклюзивних моделей обслуговування туристів;

– вивчення поведінкових змін споживачів у цифровому середовищі. Важливо дослідити, як цифрові технології змінюють очікування і поведінку туристів, зокрема, що стосується сприйняття цифрових продуктів і послуг у різних культурах і регіонах.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Aguiar-Barbosa A. D. P., Chim-Miki A. F., Kozak M. (2021) Two decades of evolution in tourism competitiveness: a co-word analysis. *International Journal of Tourism Cities*, no. 7(2), pp. 435–462.
2. Annamalah S., Paraman P. Ahmed S., Dass R., Sentosa I., Thillai Raja Pertheban, Shamsudin F., Kadir B., Kalisri Logeswaran Aravindan, Raman M., Wong Chee Hoo, Singh P. (2023) The role of open innovation and a normalizing mechanism of social capital in the tourism industry. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, vol. 9, is. 2. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100056>.
3. Atamanchuk Z. (2020) Global Trends of the International Tourism Development in the Structure of the World Market of Services. *Business Inform*, no. 4, pp. 21–27. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-21-27>
4. Bakogiannis E., Vlastos T., Athanasopoulos K., Christodouloupoulou G., Karolemeas C., Kyriakidis C., Tzika E. (2020) Development of a cycle-tourism strategy in Greece based on the preferences of potential cycle-tourists. *Sustainability*, no. 12(6).
5. Campos Herrero C., Laso J., Cristóbal J., Fullana-i-Palmer P., Albertí J., Fullana M., Herrero Á., Margallo M., Aldaco R. (2022) Tourism under a life cycle thinking approach: A review of perspectives and new challenges for the tourism sector in the last decades. *Science of The Total Environment*, vol. 845. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2022.157261>
6. Carrillo M., & Jorge J. M. (2017) Multidimensional analysis of regional tourism sustainability in Spain. *Ecological Economics*, no. 140, pp. 89–98.
7. Carvalhinho L., Pereira E., Durão R., Rosa P. (2024) Assessment of recreational and tourist cycling routes. Case study in the West Region of Portugal. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, vol. 45. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jort.2023.100729>
8. Chakraborty A. (2021) Can tourism contribute to environmentally sustainable development? Arguments from an ecological limits perspective. *Environment, Development and Sustainability*, no. 23(6), pp. 8130–8146.
9. González-Rodríguez M. R., Díaz-Fernández M. C., Pulido-Pavón N. (2023) Tourist destination competitiveness: An international approach through the travel and tourism competitiveness index. *Tourism Management Perspectives*, vol. 47. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2023.101127>
10. Ma M., & Hassink R. (2013) An evolutionary perspective on tourism area development. *Annals of tourism research*, no. 41, pp. 89–109.
11. Santos M. C., Ferreira A. M., & Costa C. (2014) Influential factors in the competitiveness of mature tourism destinations. *Tourism & Management Studies*, no. 10(1), pp. 73–81.
12. Soysal-Kurt H. (2017) Measuring tourism efficiency of European countries by using data envelopment analysis. *European Scientific Journal*, no. 13(10), pp. 31–49.
13. World Development Indicators 2024. URL: <https://data.worldbank.org>
14. Yang S., Guo W., Xu T., Liu T. (2024) The coordinated evolution of ecological environment, public service, and tourism economy along the Silk Road Economic Belt, using the Dual-Carbon Targets. *Chinese Journal of Population, Resources and Environment*, vol. 22, is. 1, pp. 34–47. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cjpre.2024.03.004>
15. Yatsenko O., Meyers W., Iatsenko O., Biletska I. (June 11, 2018) Modeling of development processes of bilateral trade and economic integration between countries. *Economic Annals-XXI*, vol. 168, is. 11–12, pp. 18–23. DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V168-04>.
16. Yepez C., Leimgruber W. (2024) The evolving landscape of tourism, travel, and global trade since the Covid-19 pandemic. *Research in Globalization*, vol. 8. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2024.100207>.
17. Zemła-Siesicka A., Sobala M. (2024) How does tourist development influence traditional mountain landscapes? A case study from the Western Beskids, Poland. *Science of The Total Environment*, vol. 951. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2024.175376>

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

UDC 331.101.38:331.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.44-17>

ANALYSIS OF OPPORTUNITIES AND CHALLENGES FOR YUNNAN'S HIGH QUALITY OPENING UP TO THE OUTSIDE WORLD UNDER THE RCEP BACKGROUND

АНАЛІЗ МОЖЛИВОСТЕЙ ТА ВИКЛИКІВ ДЛЯ ВІДКРИТТЯ ЮНЬНАНЯ В ЗОВНІШНЬОМУ СВІТІ В УМОВАХ ВРЕП

Sokhan Inna

Doctor of Economic Sciences,
Professor Department of Management
named after Professor L.I. Mykhailova,
Sumy National Agrarian University

Xie Fei

Ph.D. Student Department of Management
named after Professor L.I. Mykhailova,
Sumy National Agrarian University

Сохань І.В., Сяй Фей

Сумський національний аграрний університет

Yunnan is comprehensively accelerating the construction of China's own development center for South and Southeast Asia. The Comprehensive Regional Economic Partnership (RCEP), signed by 15 countries, has provided continuous support to Yunnan Province to accelerate the development of cross-border cooperation in agriculture, construction of logistics centers and business development in cross-border regions. The main focus is on the implementation of border innovation, which will make full use of the rules of the RAP to accelerate the development of Yunnan Province, and will become an important part of the new political system for the development of the province, as well as an important milestone of support to achieve various aspects of Yunnan's economy and society and promote domestic and international development in the conditions of globalization. The further deepening of the reform will lead to the creation of a system of projects to streamline administration, delegate authority and improve services by government structures, as well as further improve standards, streamline procedures and expand external services, so as to create a favorable institutional mechanism for Yunnan to lead the outside world. To this end, the deep territorial integration of Yunnan into the China Pilot Free Trade Zone is already being created and numerous innovative experimental platforms are being launched that will demonstrate the openness of the Chinese economy to the outside world, will provide support for the development of regional institutional mechanisms to build an outward-oriented economy and promote investment, will ensure the protection of property rights, attract technological innovations and deepen economic cooperation. Active study of new cooperation models in the field of free trade, which are compatible with Yunnan Province and coordinated with neighboring Southeast Asian countries, will steadily promote the transformation of Yunnan Province's openness mechanism to a new model of economic development.

Keywords: RCEP, development, management opportunities, globalization.

Юньнань всебічно прискорює будівництво власного центру розвитку для Китаю для Південної та Південно-Східної Азії. Всебічне регіональне економічне партнерство (ВРЕП), підписане 15 країнами, забезпечило постійну підтримку провінції Юньнань для прискорення розвитку транскордонного співробітництва в сільському господарстві, будівництві логістичних центрів та розвитку бізнесу у транскордонних регіонах. Головна увага зосереджується на впровадженні прикордонних інновацій, що забезпечить повне використання правил ВРЕП для пришвидшення розвитку провінції Юньнань, та стане важливою частиною нового політичного устрою для розвитку провінції, а також важливою віхою підтримки для досягнення

різних аспектів економіки та суспільства Юньнаня та сприяння внутрішньому та міжнародному розвитку в умовах глобалізації. Подальше поглиблення реформи призведе до створення системи проектів щодо впорядкування адміністрування, делегування повноважень та покращення послуг державними структурами, а також до подальшого вдосконалення стандартів, оптимізації процедур та розширення зовнішніх послуг, щоб створити сприятливий інституційний механізм для виведення провінції Юньнань для зовнішнього світу. Для цього вже зараз створюється глибока територіальна інтеграція Юньнань до Китайської пілотної зони вільної торгівлі та започатковуються численні інноваційні експериментальні платформи, які продемонструють зовнішньому світу відкритість китайської економіки, забезпечать сприяння розвитку регіональних інституційних механізмів для побудови зовнішньо орієнтованої економіки та сприяння інвестиціям, забезпечить захист прав власності, залучить технологічні інновації та поглибить економічне співробітництво. Активне вивчення нових моделей співпраці у сфері вільної торгівлі, які сумісні з провінцією Юньнань і координуються з сусідніми країнами Південно-Східної Азії, неухильно сприятимуть трансформації механізму відкритості провінції Юньнань до нової моделі економічного розвитку.

Ключові слова: ВРЕП, розвиток, можливості управління, глобалізація.

Statement of the problem. Yunnan is located at the junction of the China Economic Circle, Southeast Asian Economic Circle, and South Asian Economic Circle. It is an international gateway connecting China to South Asia and Southeast Asia, as well as the core position of the economic belt formed by neighboring countries in the Indian Ocean. It has a unique location located in South Asia, Southeast Asia, and West Asia, adjacent to the Gulf of Tonkin in the southeast direction, the Bay of Bengal in the southwest direction, and shoulders the Pacific and Indian Oceans along the river and sea. Yunnan is located at the intersection of the “the Belt and Road” and the Yangtze River Economic Belt, and also on the China Indochina Peninsula Economic Circle Corridor, which is the key construction of the “the Belt and Road”. It has a special position and an important role in China’s opening up pattern. Yunnan has 4 national border economic cooperation zones, 5 provincial border economic cooperation zones, and has established as many as 11 multi bilateral and bilateral local cooperation systems and mechanisms with 9 countries along the border, including Vietnam, Myanmar, Laos, Thailand, Cambodia, etc. By strengthening cooperation and opening up with neighboring countries, Yunnan has now built 7 categories of functional zones with multiple functions, as many as 17 functional zones with important opening and cooperation significance, and a series of key opening up and cooperation platforms.

Analysis of recent research and publications. Building a new development pattern with China’s domestic circulation as the main body and domestic and international dual circulation promoting each other is a strategic initiative with epoch-making significance proposed by the Communist Party of China since the 19th National Congress. At this critical period of China’s transformation and development, in the face of increasingly complex domestic and international environments, promoting China’s further development of RCEP is not only a response measure to changes in the overall context, but also an inherent requirement for promoting China’s economic transformation and upgrading. So main changes in political

policy were dedicated by Du Qiong, Cui Hongcha, Jiang Jian [1].

New Opportunities for Sichuan’s Opening up to the Outside World through the rapid development of the “the Belt and Road” were described Yang Jirui [2], so Yunnan has accelerated its opening up and cooperation with countries along the line, and its export and trade partners have increased to More than 200 countries and regions. With the steady progress of the national “the Belt and Road” initiative and the in-depth implementation of a series of policies to accelerate the construction of the Yangtze River Economic Belt, the China Indochina Peninsula Economic Circle Corridor and the signing of RCEP, Yunnan has basically formed a unique geographical advantage of connecting the Beibu Gulf Economic Belt to the east and the Pan Guangdong Hong Kong Macao Bay Area Economic Group, connecting the South Asian Peninsula Economic Circle to the west, connecting the Maritime Silk Road to the south, and connecting the Southeast Asian economic development level, and connecting the land Silk Road to the north, as well as the Yangtze River Economic Belt [2].

Promoting the acceleration of the establishment of RCEP free trade pilot zones will enable more than half of the world’s economies to form a huge international market. It will undoubtedly unleash enormous market potential, greatly promote the flow of factors within the region, accelerate cross regional industrial division of labor, and promote the reconstruction of regional industrial chains. Proximity is Yunnan’s biggest advantage Liu Yizhuo, Kong Weisheng, Wang Dan described the Impact and Countermeasures of RCEP on China’s Agricultural Trade Investment [3]. It is very convenient to enter the core ASEAN of RCEP from Yunnan, and the close spatial distance will provide opportunities for the signing of RCEP to build a new development pattern of “dual circulation” and share Yunnan’s resource endowment advantages with RCEP member countries.

Setting the task. Based on the results of measuring and evaluating the imbalance and inadequacy of economic development in southern Yunnan Province, this study formulates the following countermeasures of economic efficiency, economic

structure, innovation stimulus, infrastructure, and human capital in order to promote the balanced development of the region's economy under the conditions of globalization and comprehensive regional economic partnership.

Summary of the main results of the study.

In the new rules of goods trade, Yunnan's total import and export volume of RCEP accounts for over 1/4 of Yunnan's total import and export volume, and the reduction of tariffs has promoted the liberalization of goods trade within the region; And sign trade agreements with Southeast Asian countries to enjoy tariff preferences; The abundant resource endowment advantage can enable Yunnan's enterprises to better layout global industries and value chains within the RCEP region.

In the new rules of service trade, the reduction of market access barriers and the improvement of national treatment further promote the export and introduction of Yunnan's advantageous industries; Explore the possibility of jointly developing standards with countries within the region in advantageous industries. Reducing overseas investment risks and uncertainties in the new investment rules will help integrate and layout the industrial chain of large multinational companies in Yunnan Province. In the new rules of intellectual property and technological cooperation, the RCEP agreement will increase the protection of well-known trademarks; Pay attention to the protection of geographical indications; Products with geographical indications can be protected under the trademark system of 15 contracting parties; In the new rules of e-commerce, exempting tariffs on electronic transmissions helps Yunnan Province to carry out cross-border e-commerce; RCEP contributes to the stability of the Asia Pacific economic and trade environment, providing a predictable and relatively stable external environment for Yunnan's economic and trade development.

Most of the products exported by Yunnan Province to the outside world are still in the primary processing stage, and the majority of the exported products belong to labor-intensive products, which have a certain overlap with the product exports and industrial development of neighboring Southeast Asian countries, resulting in a lack of good reliance on RCEP to form advantageous industrial cooperation with Southeast Asian countries. In response to this, while facing homogeneous competition with neighboring countries, Yunnan must transform its economic development mode, promote industrial transformation and upgrading, and continuously strengthen the improvement of weak industries on the existing basis, in order to activate the vitality of industrial development. In foreign trade, we need to shift the focus and direction of trade development, innovate the ways of foreign trade, efficiently utilize the new development concepts and patterns, promote the transformation of foreign trade towards a new

direction, accelerate the supply side structural reform as the main line, deeply implement the innovation driven development strategy and innovative institutional mechanism development direction, thereby further accelerating the speed of industrial transformation and improving the level of opening up to the outside world [4].

In the process of promoting economic transformation and upgrading, it will inevitably lead to more and more economic resources forming a clustered development. In the process of promoting economic integration, free trade pilot zones will not only facilitate foreign trade, but also create the possibility of trade transfer in the development process. With China's strong efforts to promote the development of RCEP, Yunnan, relying on its unique natural geographical location, will inevitably have more opportunities in foreign trade and opening up exchanges and cooperation with South and Southeast Asian countries. While having opportunities, it also faces some challenges. After the signing of RCEP, due to the facilitation and liberalization of tariffs, Yunnan has eliminated tariffs and trade barriers with neighboring South and Southeast Asian countries. Due to the higher price advantage of labor-intensive products from South and Southeast Asian countries, Yunnan's foreign trade channels are subject to price shocks and competition from low-cost products from neighboring countries. In this regard, Yunnan must strengthen its economic exchanges and foreign trade relations with South and Southeast Asian countries in the context of a new economic development pattern and transformation of foreign trade methods, fully utilize and combine its unique geographical location and advantages, vigorously develop and improve transportation conditions, build a bridgehead for opening up and foreign trade to South and Southeast Asia, truly reduce the cost of foreign trade and product exports, improve service efficiency, and achieve the convenience of foreign trade and the convenience of foreign export products [5].

Due to Yunnan's unique natural geographical location, long border lines, and borders with numerous countries, traditional land border trade accounts for a high proportion of the entire foreign trade development in Yunnan Province. In Yunnan Province's foreign exports, the proportion of land border trade exports accounts for more than half. In recent years, over half of Yunnan's land border trade share has come from Vietnam, Myanmar, and Thailand, which border Yunnan. During the rapid development of the RCEP Free Trade Agreement, Yunnan, as a province with long borders and borders with many neighboring countries, will face greater impact on its characteristic border trade in the new context of trade development. How to achieve the transformation and upgrading of Yunnan's border trade in the new context of trade development has become an urgent problem that Yunnan needs to solve in the new development

context [6]. Before the signing of RCEP, most of the products exported by Yunnan border trade were bulk agricultural products and primary industrial products. After the signing of RCEP, the original border trade advantages will be further impacted by products from neighboring countries, and the original border trade mode will be transformed into a general trade mode. In the new pattern of foreign trade development, Yunnan must accelerate the transformation of its economic development mode, accelerate the upgrading of agricultural and industrial primary products, establish new foreign trade development modes under the original industrial development pattern, achieve industrial transformation and upgrading, vigorously promote the development of high-tech, enhance the added value of products, and thus achieve the establishment of an industrial development pattern with local advantages.

Making the cooperation and joint construction of the RCEP development mechanism the primary task of Yunnan's radiation center towards South Asia and Southeast Asia, and promoting the comprehensive and in-depth implementation of building a sense of community in the ideological understanding and development measures of relevant departments such as development and reform, finance, etc. [7]; Pay close attention to the formulation and implementation of relevant national policies, grasp the major deployment of RCEP policies by the country, make building RCEP radiation centers a key area of related construction, and then seize the upgrading of advantageous industries and products, in order to obtain the dividends of RCEP cooperation and development; Emphasis should be placed on promoting to relevant departments and enterprises in various fields throughout the province, helping enterprises understand and utilize preferential policies and measures related to RCEP, thereby enhancing their competitiveness [8].

Fully utilize the RCEP rules, integrate the forces of development and reform, industry and information technology, agriculture and rural areas, finance, customs, taxation, and other departments, invite research institutes, universities, and various enterprises to fully participate in the construction of RCEP, and jointly create a new pattern of coordinated development in opening up to the outside world, including government institutional mechanism research, business intelligence data, information consulting decision-making, and innovation demonstration guidance. This will provide necessary reference for government decision-making and provide high-quality consulting services for market entities [9].

Persistently making intelligent manufacturing the main direction of regional economic development, elevating the implementation of green manufacturing and service-oriented manufacturing to a critical position, increasing investment in scientific and technological research

and development, technological innovation, and cultivating independent brands to increase the added value of products, thereby achieving a transformation from quantitative expansion to qualitative improvement. Based on the relaxation of investment restrictions on countries in the region by RCEP, we will take the lead in deepening economic and trade cooperation with RCEP member countries [10], guiding enterprises in Yunnan Province to import goods and services with price competitiveness and strong complementarity from member countries, especially technologies and goods and services that are conducive to promoting the transformation and upgrading of manufacturing and service industries. Implementing more proactive investment and acquisition strategies in the field of technological innovation, vigorously developing endogenous innovation driven strategies, and accelerating the introduction of advanced foreign technologies to promote industrial innovation with an open perspective; Seize the current focus of Yunnan's opening-up to the outside world, leverage the signing of RCEP, and highlight the economic projects including functional headquarters and regional economic headquarters; Developing advantageous directions such as market procurement and trade, and fully leveraging the advantages of integrated demonstration zones within the region [11].

The institutional mechanism for introducing innovative talents. Steadily implement a salary system that combines "annual salary system" and "agreement salary system", with a focus on introducing specialized talents and teams who master the RCEP rules and implementation methods; On the basis of the existing talent work team, continuously strengthen the training of existing talent cadres, and enhance the training of cadres in mastering the RCEP rules; Fully guide the connection between universities and enterprises, and cultivate high-end talents and technological innovation talents that enterprises need to promote foreign trade in a targeted manner; The incentive mechanism for introducing innovative talents provides the greatest convenience for various high-level talents to enter and exit the country, as well as visas, thereby enhancing the attractiveness to high-end talents [12].

Conclusions. The further deepening of the reform will lead to the creation of a system of projects to streamline administration, delegate authority and improve services by government structures, as well as further improve standards, streamline procedures and expand external services, so as to create a favorable institutional mechanism for Yunnan to lead the outside world. To this end, the deep territorial integration of Yunnan into the China Pilot Free Trade Zone is already being created and numerous innovative experimental platforms are being launched that will demonstrate the openness of the Chinese

economy to the outside world, will provide support for the development of regional institutional mechanisms to build an outward-oriented economy and promote investment, will ensure the protection of property rights, attract technological innovations and deepen economic cooperation. Active study of new cooperation models in the field of free trade, which are compatible with Yunnan Province and

coordinated with neighboring Southeast Asian countries, will steadily promote the transformation of Yunnan Province's openness mechanism to a new model of economic development. Key support will be given to residents in border areas to develop the landed processing industry of goods through border trade, and to accelerate the sales of imported goods through border markets.

REFERENCES:

1. Du Qiong, Cui Hongcha, Jiang Jian (2021) Seizing the Opportunities of RCEP and Promoting the Construction of Radiation Centers. *Socialist Forum*, no. (3), pp. 48–50.
2. Yang Jirui (2021) RCEP: New Opportunities for Sichuan's Opening up to the Outside World. *Sichuan Provincial Situation*, no. (1), p. 58.
3. Liu Yizhuo, Kong Weisheng, Wang Dan (2021) The Impact and Countermeasures of RCEP on China's Agricultural Trade Investment. *China Foreign Investment*, no. (1), pp. 50–52.
4. Ju Jiandong, Lan Xiaomei (2020) RCEP and the Opening of China's Capital Market. *Bonds*, no. (12), pp. 19–22.
5. Feng Difan, Gao Ya (2020) RCEP benefits China's stable foreign investment and foreign trade. *China Foreign Investment*, no. (23), pp. 42–43.
6. Wang Zhuolun, Yu Jiaxin, Zheng Mingda (2020) Injecting strong impetus to regional and global economic growth---interpreting the signing of the Regional Comprehensive Economic Partnership Agreement (RCEP). *The Pearl River Water Transport*, no. (22), pp. 18–19.
7. Gaoyuan. RCEP will become an important platform for expanding opening-up[N]. *China Audit Report*. 2020.
8. Liu Ying (2020) RCEP Boosts China's High Level Institutional Opening up, Opening up a New Era of Rulemaking. *China Development Watch*, no. (22), pp. 24–26, 38.
9. Xu Hongqiang (2020) RCEP is a powerful tool for revitalizing the global economy and opposing protectionism. *China Development Watch*, (Z6), pp. 56–58, 65.
10. Guo Qing, Du Qianyi (2021) Research on the Medium--and Long Term Impact of RCEP Effectiveness on Global Economy and Trade. *Asia Pacific Economy*, pp. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.16407/j.cnki.1000-6052.20210326.010>
11. Lin Qingquan, Zheng Yi, Yu Jianhui (2021) A study on the competitiveness and complementarity of agricultural product trade between China and other RCEP member countries. *Asia Pacific Economy*, pp. 1–7. DOI: <https://doi.org/10.16407/j.cnki.1000-6052.20210326.012>
12. Wang Yali, Wang Yan (2021) Analysis of the Dual Impact and Countermeasures of RCEP on the High Quality Development of China's Economy. *Theoretical Exploration*, no. (2), pp. 87–91.

ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ МАЛИХ ВЕНЧУРНИХ КОМПАНІЙ КРАЇН ЦЕНТРАЛЬНОЇ ТА СХІДНОЇ ЄВРОПИ: ОГЛЯД ЕМПІРИЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

INTERNATIONALIZATION OF SMALL VENTURES IN CENTRAL AND EASTERN EUROPE: EMPIRICAL STUDIES REVIEW

Топорков О.Р.

аспірант кафедри міжнародних фінансів,
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-3204-5775>

Toporkov Oleksii

Educational and Scientific Institute of International Relations
of Taras Shevchenko National University of Kyiv

Стаття висвітлює емпіричні дослідження інтернаціоналізації малих венчурних підприємств країн Центральної та Східної Європи через аналіз чотирьох визначних статей, що розкривають мотиви та стимули, характеристики підприємця, підприємства, роль мереж та навколишнього середовища у процесі інтернаціоналізації. Дослідження вказує на спільні риси у дослідженнях – особливі умови ринків перехідних економік, негативні ефекти країни походження. Дослідження вказує на наявність відмінностей у підході до інтернаціоналізації підприємств країн Центральної та Східної Європи та країн з розвиненими економіками, які зазвичай перебувають у центрі досліджень, а також вказує кейсовий метод як перспективний для дослідження міжнародного підприємництва в Україні.

Ключові слова: інтернаціоналізація, міжнародне підприємництво, малі підприємства, міжнародні нові підприємства, народжені глобальними, Центральної та Східної Європи, кейсовий метод.

The article highlights empirical studies of the internationalization of small venture enterprises in Central and Eastern European countries through the analysis of four prominent articles that reveal the motives and incentives, characteristics of the entrepreneur, the enterprise, the role of networks and the environment in the process of internationalization. It touches upon the most frequently used methods of confirmatory studies – case method and semi-structured interviews, looking at how these methods were applied in the leading studies of small venture internationalisation in the region conducted by Sekliuckiene, Nowiński and Rialp, Danik and Kowalik and Ferencikova and Hluskova. The study points to common features in the showcased studies – unfavourable market conditions of transition economies (vulnerable institutions, underdeveloped financial market), negative effects of the country of origin (biased attitude of domestic consumers and partners to local production), but a great role of innovation, market fit for international development and taking advantage of low cost of production and testing. It displays the way previous studies explored the role of networks – both personal and professional – in successful expansion abroad. At the same time, it showcases contrasting evidence for the role of previous international experience – pointing out differences between technological service companies and manufacturing. This study indicates the presence of differences in the approach to the internationalization of enterprises of Central and Eastern European countries and countries with developed economies, which are usually in the spotlight of research. It indicates the case method as promising for the study of international entrepreneurship in Ukraine. The author believes that there is a strong demand for further research of international entrepreneurship – not only for conducting confirmatory studies, but also theory development and advanced data collection.

Keywords: internationalization, international entrepreneurship, small enterprises, international new enterprises, born global, Central and Eastern Europe, case method.

Постановка проблеми. Інтернаціоналізація малих венчурних компаній у розвинених економіках Заходу розкрита екстенсивно – від формулювання теорій до їх емпіричного кількісного та якісного тестування. Протилежна ситуація спостерігається у країнах Центральної та Східної Європи – формулювання власної теорії є радше рідкісним явищем, а більшість досліджень спрямовані на якісне тестування теорій, запозичених із країн Заходу. Більше того, географія досліджень у ЦСЕ є вкрай обмеженою – більшість досліджень присвячено дослідженню країн, що входять до Європейського Союзу.

Попри значний інтерес до дослідження інтернаціоналізації малих підприємств у світовій літературі, в українській науковій літературі це питання висвітлюється мало. Дослідження ж регіону Центральної та Східної Європи у цьому контексті зустрічаються у науковій літературі рідше за розвинені країни Заходу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретична основа інтернаціоналізації малих підприємств висвітлюється у роботах О.І. Рогача [1–4]. Окремі аспекти інтернаціоналізації малих підприємств розкриваються в роботах О.Л. Гейко, Ю.М. Уманціва, В.А. Вергуна, А.В. Волошина, С.О. Стрельник, Д.О. Ільницького.

Інтернаціоналізація малих венчурних компаній країн Центральної та Східної Європи висвітлюється у роботах Секлюкієне, Новінскі та Ріалпа, Данік та Ковалік та Ференцікової та Глускової, які є об'єктом цього огляду.

Постановка завдання. Ця стаття присвячена огляду найважливіших досліджень інтернаціоналізації малих підприємств у регіоні, розкриваючи та узагальнюючи дослідження інтернаціоналізації малих венчурних компаній у Литві, Польщі та Словаччині.

Виклад основного матеріалу. Зважаючи на досвід цитувань у визначних журналах, що розкривають тематику міжнародного бізнесу, автором обрано для аналізу чотири статті, що досліджують досвід інтернаціоналізації малих компаній у трьох країнах – Литві, Польщі та Словаччини. Це дослідження містить узагальнення факторів впливу на рішення та успіх інтернаціоналізації відповідно до моделі, сформованої А. Табаресом [5].

Досвід Литви [6]

Робота Секлюкієне [6] досліджує детермінанти інтернаціоналізації малих венчурних підприємств та є підтверджувальним якісним дослідженням заснованим на кейсовому методі, що має на меті підтвердження або спростування висновків досліджень, здійснених на ринках розвинутих економік, та порівняння результатів, отриманих з інших країн з перехідною економікою.

I. Вплив персональних якостей. Нестача організаційного досвіду ведення бізнесу закордоном компенсується міжнародним досвідом

підприємця. Попередній міжнародний досвід є визначальним фактором для виходу на інші ринки, адже забезпечує існування мережі та колективного знання [6].

Більшість підприємців ніколи не були працевлаштовані або працювали як наймані працівники дуже короткий час. В той же час, ті, хто були працевлаштовані, мали понад 10 років досвіду з більшою частиною часу на високих посадах [6].

Персональними якостями, що сприяють інтернаціоналізації, є гнучкість, терпіння, допитливість, наполегливість, оптимізм та віра. Якостями підприємця, що сприяють інтернаціоналізації, є ініціативність, проактивність, соціальність, лідерство, впевненість у собі, інноваційність, здатність до бачення «глобальної картини» [7] та глобальне мислення. Важливою є здатність ідентифікувати міжнародні підприємницькі можливості та фокусуватися на тих, що приносять результат впродовж 3–5 місяців [6].

II. Вплив мережі. Створення соціальних зв'язків допомагає у ранній інтернаціоналізації, а здатність підприємства до входження на іноземні ринки визначається силою зв'язків всередині мережі [6].

Визначальною є участь у неформальних мережах, участь у бізнес-подіях, конференціях, тоді як участь у формальних мережах (бізнес-асоціації, торговельні палати, організації залучення інвестицій тощо) не мала впливу на рішення, процес чи успіх інтернаціоналізації [6].

III. Фактори підприємства. Основними факторами на рівні підприємства, що сприяють інтернаціоналізації, є людські ресурси та технологічні можливості, в той час як нестача фінансових ресурсів була визначена головною перешкодою [6].

Можливість використовувати стратегію цінових переваг була визначена як головна рушійна сила, оскільки підприємства Центральної та Східної Європи мають переваги у вартості розробки систем автоматизації виробництва порівняно із країнами Західної Європи, які вони визначають головними конкурентами на ринках, до яких інтернаціоналізуються [6].

Визначальним для литовських малих венчурних підприємств є технологічне лідерство – воно, разом зі стратегією цінових переваг, дозволяє сформуванню достатній рівень конкурентних переваг та пристосування до змін [6].

IV. Фактори зовнішнього середовища. Маленький розмір внутрішнього ринку ж головним фактором зовнішнього середовища, що сприяє ранній інтернаціоналізації. Водночас, повний вихід зі внутрішнього ринку не розглядається як бажаний сценарій, оскільки маленький ринок з низькою вартістю розробки продукту є ідеальним для тестування нових розробок [6].

Для литовських малих венчурних підприємств типовим є побудова партнерств з непрямыми конкурентами. Такий підхід є одним зі

способів формування конкурентної позиції проти великих підприємств. Ймовірно, саме це дозволило підприємствам у дослідженні оцінити ринкову структуру як причину для інтернаціоналізації – підприємці не бояться конкуренції з боку БНП [6].

Стимулом до інтернаціоналізації малих литовських підприємств виступає наявність та залученість міжнародних венчурних фондів, що надають фінансові ресурси та експертизу, необхідну для виходу на міжнародні ринки [6].

Досвід Польщі [8; 9]

Новінські та Ріалп [8] проаналізували інтернаціоналізацію малих венчурних підприємств технологічного сектору Польщі кейсовим методом, приділяючи особливу увагу стратегії фірми та факторам зовнішнього середовища. Основними причинами відмінностей між детермінантами та стратегіями інтернаціоналізації на ринках розвинутих країн та країн з перехідною економікою вони визначають різницю у рівні розвитку інституцій та ресурсні обмеження, що мають історичне коріння.

Данік та Ковалік [9] провели дослідження, поєднавши кількісний – комп'ютеризоване телефонне інтерв'ю за заздалегідь підготовленим опитувальником – та якісний – напівструктуровані інтерв'ю за процедурою Майлза та Губермана – методи. На відміну від попереднього дослідження, робота Данік та Ковалік зосереджує увагу на народжених глобальними підприємствах у галузі переробної промисловості із 10–249 працівниками. Вони фокусують увагу на детермінантах успіху інтернаціоналізації на рівні підприємства та зовнішнього середовища.

I. Вплив персональних якостей. Засновники технологічних міжнародних нових підприємств Польщі мають низький рівень міжнародного досвіду ведення бізнесу та міжнародного соціального капіталу, на відміну від результатів досліджень у високорозвинених країнах [8]. В той же час, промислові компанії вважають міжнародний досвід менеджерів одним з головних факторів свого успіху на міжнародних ринках, а мовний бар'єр відкидають як такий, що не має значного впливу [9].

II. Вплив мережі. Підприємці не мали розвиненої мережі міжнародних партнерів, однак визнали значний вплив внутрішніх персональних зв'язків засновників [8].

III. Фактори підприємства. Усі компанії-учасники дослідження Новінські та Ріалпа отримали переваги від використання інформаційно-комунікаційних технологій для комунікації з закордонними споживачами, дослідження ринку, залучення споживачів та управління відносинами [8].

Технологічні підприємства використовують бриколаж як інструмент для компенсації відсутності традиційних ресурсів для інтернаціоналізації [8]. Для того, щоб отримати необхідні

ресурси, вони вдаються до використання зв'язків на внутрішньому ринку та доступу до ресурсів, радше ніж їх володіння.

Підприємці вдаються до використання ефектуації – проактивного пошуку бізнес-можливостей шляхом експериментування та використання збігів обставин, використання ризикованих можливостей, приймаючи задовільні потенційні втрати –, щоб компенсувати відсутність достатньої кількості фінансових ресурсів, міжнародного соціального капіталу та міжнародного досвіду ведення бізнесу, необхідних для застосування каузальної логіки та розробки стратегії на основі планування. Зважаючи на ризики такої стратегії, власники компаній поєднували роботу та підприємництво на етапі перевірки концепції (англ. proof of concept, абр. POS) [8].

Технологічні компанії вдавались до нішевої стратегії диференціації та технологічного лідерства, пропонуючи інновації у технології виробництва та дизайні продукту. Цінове лідерство, однак, також було частиною стратегії на початку шляху інтернаціоналізації [8]. Промислові компанії фокусувались на досягненні вищої якості продукту, а також гнучкості для споживача – персоналізації продукту та цінах. Дві третини таких компаній зазначили, що вони впроваджували інновації, кожна п'ята робила це швидше за конкурентів [9].

Промислові підприємства отримують переваги через відповідальне («етичне») ведення бізнесу та здатності до пристосування до швидкозмінних умов міжнародного бізнес-середовища [9].

IV. Фактори зовнішнього середовища.

Нові малі компанії з країн з перехідною економікою зустрічаються з перепонами, що пов'язані із негативними ефектами іноземного походження (англ. liability of foreignness) та негативними ефектами країни походження (англ. country-of-origin effects). З погляду міжнародних контрагентів, країни з перехідною економікою конкурують за допомогою цінових переваг через нижчу вартість виробництва (особливо нижчу вартість робочої сили), а не через розробку «високих технологій», які асоціюються з розвиненими країнами [8]. Промислові компанії відчувають недовіру до своїх товарів через упередження щодо якості польського продукту [9]. З іншого боку, внутрішній ринок також схильється до міжнародних продуктів та є упередженим щодо внутрішніх виробників, що створює ситуацію, за якої залучати іноземних споживачів легше за внутрішніх [8; 10]. Компанії вмотивовані бажанням міжнародних споживачів платити вищу ціну за продукт [8].

Промислові компанії зазначили бюрократію та політичну нестабільність та побоювання щодо економічної кризи та коливань обмінного курсу як головні загрози своїй міжнародній діяльності [9].

Дослідження також визначило причинами інтернаціоналізації польських малих підприємств потребу у досягненні достатнього обсягу продажів для покриття витрат на розробку товарів і малий розмір внутрішнього ринку [8; 9], а також високі локальні трансакційні витрати. Стимулом до інтернаціоналізації була глобальна інтеграція ринку [8].

Недорозвинена інфраструктура фінансового ринку (складність отримання венчурного фінансування) стали на перешкоді розвитку на внутрішньому ринку як технологічних, так і промислових компаній. Учасники дослідження вказали, що вони рівень становленості іноземних інституцій вище за національні [8].

Досвід Словаччини [11]

Дослідження Ференцікової та Глушкової [11] охоплює нині великі технологічні компанії у галузі інформаційних технологій, однак досліджуваний процес інтернаціоналізації припадає на час, коли компанії ще були МСП. Автори проводять якісне підтверджувальне дослідження використовуючи кейсовий метод та проводять тестування трьох теорій інтернаціоналізації – постадійної, ресурсної та міжнародних новий підприємств. Це дослідження є першим для ринку Словаччини. Акцент дослідження зроблений на процесі інтернаціоналізації та частково торкаються детермінантів рішення про інтернаціоналізацію, розглядаючи фактори на рівні підприємства та зовнішнього середовища.

I. Вплив мережі. Компанії зазначають визначальну роль партнерів для розширення на міжнародних ринках. Ці партнери виконували роль як дистриб'юторів, так і локальних менеджерів та джерела знань про ринок.

II. Фактори підприємства. Автори дослідження зазначають, що компанії схильні до використання міжнародних можливостей, що виникли спонтанно, що відповідає теорії ефектуції. Серед досліджуваних компаній були й такі, що слідували постадійній моделі інтернаціоналізації (однак із деякими відмінностями – відсутністю першочергової концентрації на ринку походження), й такі, що можна віднести до народжених глобальними.

Компанії визначають свої людські ресурси та інтелектуальну власність основою конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

III. Фактори зовнішнього середовища. Компанії зазначають малий обсяг внутрішнього ринку причиною інтернаціоналізації. Учасники

дослідження також вказують на недорозвиненість ринку венчурного фінансування на ринку, що змушує компанії до пошуку інвестицій з-за кордону/закордоном. Автори додають, що нестача державної підтримки та відсутність мережі для партнерств на домашньому ринку стали підштовхуючими факторами для пошуку міжнародних можливостей.

Підприємства зіштовхнулись із негативними ефектами країни походження, оскільки зазнали недовіри з боку внутрішніх споживачів, що змусило їх шукати можливості до розширення закордоном. Іноземні споживачі були більш схильними до використання продукту, однак у деяких випадках це вимагало створення дочірніх структур на розвинених ринках для представлення компанії поза межами країни походження. Внутрішні споживачі почали сприймати продукт лише після його тестування на міжнародних ринках.

Висновки. Дослідження інтернаціоналізації малих венчурних підприємств спираються здебільшого на кейсовий метод дослідження. Вони є якісними підтверджувальними за характером дослідження та здебільшого орієнтовані на тестування теорії міжнародних нових підприємств.

Спільною рисою для малих компаній з усіх країн є прагнення до інтернаціоналізації через негативні ефекти ринку походження (недовіри локальних споживачів), несформованого фінансового ринку, що обмежує можливості для залучення інвестицій, та малий обсяг локального ринку (що не дозволяє отримати достатні прибутки для покриття витрат на розробку продукту; не готовий сплачувати ціну за продукт, яку готовий сплатити споживач на іноземних ринках).

Дослідження підтверджують схильність підприємств регіону до застосування ефектуції при прийнятті рішень щодо використання міжнародних можливостей та підкреслюють роль персональних та бізнес-мереж.

Роль міжнародного досвіду є значною для промислових підприємств. Водночас, для підприємств технологічного сектору роль міжнародного досвіду виявилась незначною, що суперечить результатам попередніх досліджень на розвинених ринках.

Дослідження, представлені у статті, підкреслюють необхідність у розширенні географії досліджень у регіоні та залученні українських малих підприємств до емпіричних досліджень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Рогач О. Теорії міжнародного бізнесу. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2018. 687 с.
2. Рогач О.І. Багатонаціональні підприємства: питання термінології. (МАУ) *Стратегія розвитку України*. 2019. № 1. С. 7–14.
3. Rogach O. Methodological aspects of the analysis of multinational enterprises. *International Economic Policy*. 2019. No. 31. P. 7–42. URL: <https://doi.org/10.33111/iep.2019.31.01>
4. Рогач О.І. Багатонаціональні підприємства та глобальна економіка: монографія / За ред. О.І. Рогача. Київ : «Видавництво «Центр учбової літератури», 2020. 368 с.

5. Tabares A. et al. Opportunity-related behaviors in international entrepreneurship research: a multilevel analysis of antecedents, processes, and outcomes. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00636-3>
6. Sekliuckiene J. Factors leading to early internationalization in emerging Central and Eastern European economies. *European Business Review*. 2017. Vol. 29. No. 2. P. 219–242. DOI: <https://doi.org/10.1108/eb-12-2015-0158> (дата звернення: 12.09.2024).
7. Pérez-Luño A., Wiklund J., Cabrera R.V. The dual nature of innovative activity: How entrepreneurial orientation influences innovation generation and adoption. *Journal of Business Venturing*. 2011. Vol. 26. No. 5. P. 555–571. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.03.001> (дата звернення: 12.09.2024).
8. Nowiński W., Rialp A. Drivers and strategies of international new ventures from a Central European transition economy. *Journal of East European Management Studies*. 2013. Vol. 18. No. 2. P. 191–231. DOI: <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2013-2-191> (дата звернення: 12.09.2024).
9. Danik L., Kowalik I. Success factors and development barriers perceived by the Polish born global companies. Empirical study results. *Journal of East European Management Studies*. 2015. Vol. 20. No. 3. P. 360–390. DOI: <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2015-3-360> (дата звернення: 12.09.2024).
10. Okechuku C., Onyemah V. Nigerian Consumer Attitudes Toward Foreign and Domestic Products. *Journal of International Business Studies*. 1999. Vol. 30. No. 3. P. 611–622. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490086> (дата звернення: 12.09.2024).
11. Ferencikova S., Hluskova T. Internationalization of Central and Eastern European companies – theory and its implications in the Slovak IT sector. *Journal of East European Management Studies*. 2015. Vol. 20. No. 4. P. 415–434. DOI: <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2015-4-415> (дата звернення: 15.09.2024).

REFERENCES:

1. Rogach O. I. (2018) Teorii mizhnarodnoho biznesu [Theories of international business]. *International relations, part "Economic sciences"*, no. 12. DOI: http://clouds.iir.edu.ua/index.php/ec_n/article/view/3738
2. Rogach O. I. (2019) Bahatonatsionalni pidpriemstva: Pytannia terminolohii [Multinational enterprises: terminology issues]. *Development Strategy of Ukraine*, no. 1, pp. 7–13.
3. Rogach O. (2019) Methodological aspects of the analysis of multinational enterprises. *International Economic Policy*, no. 31, pp. 7–42. DOI: <https://doi.org/10.33111/iep.2019.31.01>
4. Rogach O. (2019) Methodological aspects of the analysis of multinational enterprises. *International Economic Policy*, no. 31, pp. 7–42. DOI: <https://doi.org/10.33111/iep.2019.31.01>
5. Tabares A., Chandra Y., Alvarez C., & Escobar-Sierra M. (2021) Opportunity-related behaviors in international entrepreneurship research: A multilevel analysis of antecedents, processes, and outcomes. *International Entrepreneurship and Management Journal*, no. 17(1), pp. 321–368. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00636-3>
6. Sekliuckiene J. (2017) Factors leading to early internationalization in emerging Central and Eastern European economies: Empirical evidence from new ventures in Lithuania. *European Business Review*, no. 29(2), pp. 219–242. DOI: <https://doi.org/10.1108/EBR-12-2015-0158>
7. Pérez-Luño A., Wiklund J., & Cabrera R. V. (2011) The dual nature of innovative activity: How entrepreneurial orientation influences innovation generation and adoption. *Journal of Business Venturing*, no. 26(5), pp. 555–571. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.03.001>
8. Nowiński W., & Rialp A. (2013) Drivers and strategies of international new ventures from a Central European transition economy. *Journal of East European Management Studies*, no. 18(2), pp. 191–231.
9. Danik L., & Kowalik I. (2015) Success factors and development barriers perceived by the Polish born global companies. Empirical study results. *Journal of East European Management Studies*, no. 20(3), pp. 360–390.
10. Okechuku C., & Onyemah V. (1999) Nigerian Consumer Attitudes Toward Foreign and Domestic Products. *Journal of International Business Studies*, no. 30(3), pp. 611–622. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490086>
11. Ferencikova S., & Hluskova T. (2015) Internationalization of Central and Eastern European companies – theory and its implications in the Slovak IT sector. *Journal of East European Management Studies*, no. 20(4), pp. 415–434.

РЕЦЕНЗІЇ

РЕЦЕНЗІЯ

**НА РУКОПИС НАВЧАЛЬНОГО ВИДАННЯ У ВИГЛЯДІ ДОВІДНИКА
[Євсєєва О.О. Види планів рахунків: довідник Харків : УкрДУЗТ, 2024.]**

Сучасна банківська система України – це складова економічної системи держави, що включає в себе Національний банк України, банки та небанківські фінансові установи, Фонд гарантування вкладів фізичних осіб, банківську інфраструктуру, а також зв'язки та взаємини між ними; це один із найрозвинутіших елементів господарського механізму, оскільки реформування самої банківської системи України було розпочате раніше за інші сектори економіки, що визначалося ключовою роллю банків при вирішенні завдань переходу до ринку з часів набуття незалежності країни. Діяльність банків постійно ускладнюється та урізноманітнюється відповідно до потреб суспільства. Види, обсяг та характер виконуваних банком операцій визначають форму та специфіку його обліково-операційної роботи, яка має бути адекватною для прийняття оптимальних управлінських рішень.

Відповідно до Положення про організацію бухгалтерського обліку в банках України (Постанова Правління Національного банку України від 04.07.2018 р. за № 75) бухгалтерський облік в банках – процес виявлення, вимірювання, реєстрації, накопичення, узагальнення, зберігання та передавання інформації про операції банку зовнішнім та внутрішнім користувачам для прийняття рішень. Бухгалтерський облік виконуваних банком операцій здійснюється із застосуванням єдиних форм і методів, відповідно до міжнародних стандартів обліку, з використанням Плану рахунків банківських установ України, який затверджує Національний банк України.

Для будь-якого суб'єкта господарювання План рахунків 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, визначає порядок організації облікового процесу, відображення господарських операцій та групування їх в автоматизованому режимі обробки облікових даних.

Окрім зазначеного, безпосередньо для банківських установ України, можна констатувати надзвичайну змістовність Плану рахунків бухгалтерського обліку банків України (далі – *План рахунків*) через особливості облікових процедур

за таким переліком: фінансовий облік банків ведеться за єдиним планом рахунків, обов'язковим для всіх банків України; вимірювання об'єктів фінансового обліку підтверджується документально за кожною господарською операцією виключно на підставі первинних документів; оцінка об'єктів обліку здійснюється відповідно до облікової політики банку, що узагальнює методи визнання вартості об'єктів, які фіксують за статтями фінансової звітності або визнають у звіті про фінансові результати; узагальнення первинної інформації відбувається спочатку на рахунках аналітичного обліку, а потім на синтетичних рахунках, передбачених чинним Планом рахунків; позабалансові операції відображаються в обліку за системою подвійного запису за допомогою спеціальних контр-рахунків, які кореспондують тільки між собою і в жодному разі не можуть кореспондувати з балансовими рахунками; План рахунків забезпечує мультивалютний облік операцій, тобто операції, розрахунки за якими проводяться в іноземній валюті, відображаються на тих самих рахунках, що й за операціями в національній валюті; зв'язок між операціями в іноземній і національній валютах забезпечують технічні рахунки валютної позиції та гривневого еквівалента валютної позиції, що засвідчує застосування базового принципу міжнародного обліку – переваги його економічного змісту над юридичною формою; аналітичний облік забезпечується через доповнення синтетичних рахунків плану рахунків загальними і спеціальними параметрами. Усе перелічене характеризує План рахунків бухгалтерського обліку банків України як визначальний інструмент й елемент облікової системи банку, що відповідає її меті та завданням.

Рукопис навчального видання у вигляді довідника [Євсєєва О.О. Види планів рахунків: довідник Харків : УкрДУЗТ, 2024.], який був запропонований до рецензування, є систематизованим результатом комплексного дослідження, який стане корисним у набутті знань та навичок не тільки здобувачами вищої освіти фахової спеціальності «Облік і оподаткування», а й може стати додатковим джерелом інформації для здобувачів вищої освіти: (1) інших економічних та неекономічних спеціальностей безпосередньо при вивченні дисципліни «Бухгалтерський облік» та інших обліково-контрольних дисциплін під час ознайомлення із чинною системою рахунків,

яка регулюється законодавством, для здобуття комплексного розуміння бухгалтерського обліку, включаючи галузеві особливості та специфіку різних галузей економіки; (2) де вивчаються відповідні економічні дисципліни, які безпосередньо пов'язані з необхідністю інформаційного забезпечення з облікових джерел.

Довідник «Види планів рахунків» [Євсєєва О.О. Види планів рахунків: довідник Харків : УкрДУЗТ, 2024.] є цінним джерелом інформації в одному зібранні чинних Планів рахунків бухгалтерського обліку, які використовуються в практичній діяльності підприємств, банківських та бюджетних установ. Для практикуючих фахівців у галузі бухгалтерського обліку та економіки цей довідник допомагає систематизувати чинні Плани рахунків бухгалтерського обліку та використовувати їх послідовно та ефективно в роботі з різними суб'єктами господарювання на всіх рівнях, від окремого підприємства до масштабів держави у глобальній економіці. Вивчення та розуміння принципів та взаємозв'язків, а також необхідності і ефективності цієї системи рахунків бухгалтерського обліку на різних рівнях економіки надає глибоке розуміння економічних процесів як на мікро-, так і на макро-рівнях.

В організації та методології ведення обліку банківська сфера забезпечена потужною нормативно-законодавчою базою, норми якої упорядковують обліково-аналітичну діяльність установ банківської сфери. Серед низки нормативних документів одним із основоположних в обліковому процесі є План рахунків бухгалтерського обліку банків України, який безпосередньо використовується в обліковій діяльності банками України та Національним банком

України з подальшою інформаційною інтеграцією у Систему національних рахунків. Саме тому включення автором до представлено на рецензування навчального видання у вигляді довідника «Види планів рахунків» [Євсєєва О.О. Види планів рахунків: довідник Харків : УкрДУЗТ, 2024.] нормативного документу «План рахунків бухгалтерського обліку банків України» (Постанова Правління НБУ №89 від 11.09.2017 р.) та інших супутніх чинних законодавчих актів для змістовного розуміння сутності системи рахунків бухгалтерського обліку в організації та методології ведення обліку в банківських установах є слушним та доречним, що дає вичерпне уявлення про роль та змістовність Плану рахунків бухгалтерського обліку безпосередньо для банківської сфери та про перелік і зміст чинних Планів рахунків бухгалтерського обліку з точки зору визначення їхньої ролі та місця за відповідними сферами діяльності – комерційна, бюджетна, банківська.

Вищенаведене 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, студентів-здобувачів першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів навчання вищої освіти, аспірантів-здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, а також осіб, які цікавляться проблемами прикладного використання теоретичних знань теорії бухгалтерського обліку.

Рецензент:

Керівник Напрямку корпоративного бізнесу АТ А-Банк

Луговий Д.М.

РЕЦЕНЗІЯ

НА РУКОПИС НАВЧАЛЬНОГО ВИДАННЯ У ВИГЛЯДІ ДОВІДНИКА [Євсєєва О.О. Види планів рахунків: довідник Харків : УкрДУЗТ, 2024.]

Бухгалтерський облік у бюджетних установах ведеться на загальноприйнятих у міжнародній практиці принципах, виконує управлінську, контрольну та інформаційну функції, але у зв'язку з специфічними функціями бюджетних установ, має свої специфічні об'єкти. У зв'язку з цим, для бюджетних установ розроблена окрема нормативна та методична база бухгалтерського обліку. Зокрема бюджетні установи працюють за кошторисами доходів та витрат, виконання яких відображається за окремим планом рахунків. Для них розроблені окремі Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку в державному секторі. Має відмінності від господарюючих суб'єктів і звітність бюджетних установ. У зв'язку з цим бухгалтерський облік у бюджетних установах розглядається як окремий вид діяльності.

План рахунків бухгалтерського обліку є надзвичайно важливим інструментом для бюджетних установ, оскільки він визначає структуру та систему класифікації рахунків, які використовуються для обліку фінансової інформації; є методологічним підґрунтям щодо відбиття операцій бюджетної установи. Безумовно важливість та місце плану рахунків для бюджетних установ можна пояснити такими аспектами: *структура обліку* (План рахунків визначає структуру і логіку обліку фінансових операцій в бюджетній установі, розподіляє рахунки за категоріями, такими як активи, зобов'язання, доходи, витрати та інші, що допомагає структуровано фіксувати інформацію та зберігати її відповідно до природи операцій); *контроль і звітність* (План рахунків допомагає бюджетним установам точно фіксувати інформацію про всі фінансові операції, що відбуваються, чим забезпечується контроль над фінансами, точне відображення інформації у фінансових звітах); *бюджетування і планування* (План рахунків допомагає бюджетним установам виконувати бюджетування і планування; за допомогою рахунків, визначених у плані, можна створити бюджети для різних видів видатків і доходів, а також відстежувати їх виконання); *дотримання правил і нормативів* (як і всі суб'єкти господарювання, бюджетні установи мають дотримуватися встановлених норм і правил бухгалтерського обліку та фінансової звітності. План рахунків відповідає цим нормам і надає більшість необхідних рахунків для відповідності стандартам бухгалтерського обліку); *звітність перед сторонами* (бюджетні установи часто повинні надавати фінансову інформацію стороннім, таким як донори, аудиторі, урядові органи та інші зацікавлені сторони. План рахунків допомагає у створенні

структурованих і стандартизованих фінансових звітів, які можуть бути легко розглянуті та проаналізовані); *аналіз та прийняття рішень* (План рахунків допомагає створювати звіти і аналітичну інформацію, яка обліковується і відображається за встановленою структурою). Отже, План рахунків бухгалтерського обліку є фундаментом для організації бухгалтерського обліку та забезпечення надійності, точності і відповідності стандартам фінансової звітності в бюджетних установах. Він допомагає забезпечити ефективне управління фінансами, це основний інструмент системи бухгалтерського обліку, який практично забезпечує її реалізацію та дає змогу формувати достовірну та прозору звітність.

Представлений на рецензування рукопис навчального видання у вигляді довідника «Види планів рахунків» [Євсєєва О.О. Види планів рахунків: довідник Харків : УкрДУЗТ, 2024.] містить нормативне забезпечення та власне Плани рахунків бухгалтерського обліку для відповідних суб'єктів господарювання – комерційної банківської та бюджетної сфер діяльності. Остання, бюджетна сфера, представлена двома офіційно затвердженими нормативними документами – Планом рахунків бухгалтерського обліку виконання державного та місцевих бюджетів та Планом рахунків бухгалтерського обліку в державному секторі, які використовуються бюджетними установами в залежності від рівня належності у складі бюджетної системи і за допомогою яких усі процеси, операції в діяльності бюджетних установ, інших юридичних осіб, бухгалтерія кодує «проводками», які ще називають подвійним записом з використанням синтетичних і аналітичних рахунків.

Відзначимо, що План рахунків бухгалтерського обліку в державному секторі, затверджений наказом Мінфіну від 31.12.2013 р. № 1203 іноді в професійній бухгалтерській справі називають Планом рахунків бухгалтерського обліку бюджетних установ, за попередньою редакцією названого нормативного документа. Особливість діючого Плану рахунків у тому що рахунки у ньому є фіксованими й змінювати їх установі не можна, але за інформаційної потреби є можливість додавати ще додаткові цифри до рахунку, тим самими забезпечуючи аналітичність та інформативність щодо розкриття діяльності, він охоплює не лише звичайні бюджетні установи, які є розпорядниками бюджетних коштів, але й державні цільові фонди, державні/місцеві бюджети, Казначейство. Тому й названо його Планом рахунків державного сектору як узагальнюючого для всіх цих установ/організацій та застосовують ще з січня 2017 року,

є переліком рахунків і субрахунків для узагальнення інформації про факти діяльності суб'єктів державного сектору у бухгалтерському обліку, у ньому за десятиковою системою наведені коди (номери) й найменування синтетичних рахунків й субрахунків, за його допомогою можливе складання меморіальних ордерів, книги «Журнал головна», які є підставою для складання фінансової звітності, і як наслідок, уніфіковано складання фінансової та бюджетної звітності.

План рахунків бухгалтерського обліку є інструментом систематизації та накопичення інформації про господарські операції у бухгалтерському обліку. Використання Плану рахунків ніби «розкладає все по полицям» перед складанням фінансової звітності.

Ідея автора навчального видання «Види планів рахунків» у вигляді довідника Євсєєвої Ольги Олексіївни, професора кафедри фінансів, обліку і аудиту Українського державного університету залізничного транспорту [Євсєєва О.О. Види планів рахунків: довідник Харків : УкрДУЗТ, 2024.] щодо зібрання всіх чинних на законодавчому рівні Планів рахунків бухгалтерського обліку є оригінально, цікавою, доцільною, навчально-пізнавальною та фахово усвідомленою з точки зору системного та поглибленого набуття знань та підтримки професійних навичок

з організації обліку та його ведення, адже згідно Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» обов'язковість ведення бухгалтерського обліку поширюється на всіх юридичних осіб, створених відповідно до законодавства України, незалежно від їх організаційно-правових форм і форм власності, на представництва іноземних суб'єктів господарської діяльності, які зобов'язані вести бухгалтерський облік та подавати фінансову звітність, а також на операції з виконання державного та місцевих бюджетів і складання фінансової звітності про виконання бюджетів з урахуванням бюджетного законодавства. Все це надає підстави про системний та виважений підхід в ідейній реалізації створення довідника «Види планів рахунків».

Враховуючи вищесказане, рекомендуємо до видання Довідник «Види планів рахунків», розроблений доктором економічних наук Євсєєвою Ольгою Олексіївною, професором кафедри фінансів, обліку і аудиту Українського державного університету залізничного транспорту, як навчальне видання, яке сприятиме комплексному та системному опануванню фахових знань та кваліфікаційних навичок в сфері бухгалтерського обліку як на теоретичному, так і прикладному рівнях пізнання бухгалтерської справи.

Рецензент:

*Начальник управління
бухгалтерського обліку та фінансового забезпечення –
головний бухгалтер
Північно-Східного міжрегіонального управління
з питань виконання кримінальних покарань Міністерства юстиції*

Олеся КРАЙНЯ

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА

Вовк П.П. МОНІТОРИНГ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ ІНЖИНІРИНГОВОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ.....	3
Косенков Д.С. ФОРМАЛІЗАЦІЯ СКЛАДОВИХ МЕХАНІЗМУ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТУ	10
Опанасюк Ю.А., Матвєєва Ю.А., Пелещенко Я.О. СТРУКТУРНИЙ АНАЛІЗ НАЙКРАЩИХ ПРАКТИК ТРАНСФЕРУ ЕНЕРГОІННОВАЦІЙ: ПРАКТИЧНІ КЕЙСИ.....	16

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

Боровик П.М., Рудий Р.М., Шемякін М.В. ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПЕНСІЙНОГО СТРАХУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ГЕОДЕЗИЧНО-ЗЕМЛЕВПОРЯДНИХ СТРУКТУР.....	23
Коноваленко Н.В. РУШІЙНІ СИЛИ РЕФОРМУВАННЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ У ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ В КРАЇНАХ СХІДНОЇ ЄВРОПИ.....	30

МЕНЕДЖМЕНТ

Другова О.С. СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЧЕРЕЗ ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ, ІННОВАЦІЇ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК.....	39
Князевич А.О., Олехницка А. РЕЛОКАЦІЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ПОЛЬЩІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ПІД ЧАС ВІЙНИ.....	46
Македон В.В., Нечаєв Д.С. ЕВОЛЮЦІЯ АДАПТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ.....	54
Орехова А.І., Кіях І.А. ЗМІНИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	61
Орехова А.І., Харченко В.В. УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМ СЕРЕДОВИЩЕМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ: КОНЦЕПЦІЇ, ЇХ ПЕРЕВАГИ ТА ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ.....	67
Равлінко З.П. ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ БЕЗПЕКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	72

МАРКЕТИНГ

Вербицька А.В., Бабаченко Л.В. РОЛЬ СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА У ФОРМУВАННІ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО SMM-СТРАТЕГІЙ.....	77
Дядик Т.В., Даниленко В.І., Михайленко Г.Г. РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ НА ФОНІ ВНУТРІШНЬОЇ МІГРАЦІЇ СПРИЧИНЕНОЇ БОЙОВИМИ ДІЯМИ.....	87
Шіковець К.О., Квіта Г.М., Савоченко М.В. МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ СОЛОДОЩІВ.....	94

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

Курбатов О.В. ВІРТУАЛІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ.....	100
Остіан З.З. ІМПЕРАТИВИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ ТУРИСТИЧНИМИ ПОСЛУГАМИ В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ЦИФРОВОГО СУСПІЛЬСТВА.....	106

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Сохань І.В., Сяй Фей АНАЛІЗ МОЖЛИВОСТЕЙ ТА ВИКЛИКІВ ДЛЯ ВІДКРИТТЯ ЮНЬНАНЯ В ЗОВНІШНЬОМУ СВІТІ В УМОВАХ ВРЕП.....	116
Топорков О.Р. ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ МАЛИХ ВЕНЧУРНИХ КОМПАНІЙ КРАЇН ЦЕНТРАЛЬНОЇ ТА СХІДНОЇ ЄВРОПИ: ОГЛЯД ЕМПІРИЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ.....	121

РЕЦЕНЗІЇ

Луговий Д. РЕЦЕНЗІЯ НА РУКОПИС НАВЧАЛЬНОГО ВИДАННЯ У ВИГЛЯДІ ДОВІДНИКА [Євсєєва О.О. Види планів рахунків: довідник Харків : УкрДУЗТ, 2024.].....	126
Крайня О. РЕЦЕНЗІЯ НА РУКОПИС НАВЧАЛЬНОГО ВИДАННЯ У ВИГЛЯДІ ДОВІДНИКА [Євсєєва О.О. Види планів рахунків: довідник Харків : УкрДУЗТ, 2024.].....	128

CONTENTS

ECONOMY

Vovk Pavlo MONITORING OF INVESTMENT RISKS FOR ENTERPRISES THE ENGINEERING SECTOR IN THE CONTEXT OF THE INTELLECTUALISATION OF ECONOMIC SYSTEMS.....	3
Kosenkov Denys FORMALISATION THE COMPONENTS OF THE INVESTMENT SUPPORT MECHANISM FOR THE RECOVERY OF TRANSPORT ENTERPRISES.....	10
Opanasiuk Yuliia, Matvieieva Yuliia, Peleshchenko Yaroslava STRUCTURAL ANALYSIS OF BEST PRACTICES IN ENERGY INNOVATION TRANSFER: PRACTICAL CASES.....	16

FINANCE, BANKING, INSURANCE AND THE STOCK MARKET

Borovyk Petro, Rudyi Roman, Shemiakin Mykhailo IMPROVEMENT OF SOCIAL PENSION INSURANCE FOR EMPLOYEES OF GEODESIC AND LAND MANAGEMENT STRUCTURES.....	23
Konovalenko Natalia DRIVERS OF PUBLIC SECTOR ACCOUNTING REFORMS IN EASTERN EUROPEAN COUNTRIES.....	30

MANAGEMENT

Druhova Olena STRATEGIES FOR ENHANCING COMPETITIVENESS THROUGH DIGITAL TECHNOLOGIES, INNOVATION, AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT.....	39
Kniazevych Anna, Olechnicka Agnieszka RELOCATION OF UKRAINIAN ENTERPRISES TO POLAND: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES DURING THE WAR.....	46
Makedon Viacheslav, Nechaev Dmytro THE EVOLUTION OF ADAPTIVE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THE DIGITAL ECONOMY: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES.....	54
Oriekhova Alvina, Kiiakh Ihor CHANGES IN THE MANAGEMENT SYSTEM AT UKRAINIAN ENERGY SECTOR ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF WAR.....	61
Oriekhova Alvina, Kharchenko Viacheslav MANAGEMENT OF THE INFORMATION ENVIRONMENT OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION: CONCEPTS, THEIR ADVANTAGES AND PROBLEMS OF IMPLEMENTATION.....	67
Ravlinko Zoryana INTELLECTUALIZATION OF SECURITY ACTIVITIES OF COMMERCIAL ENTERPRISES.....	72

MARKETING

Verbytska Anna, Babachenko Larysa THE ROLE OF SOCIAL MEDIA IN SHAPING CONSUMER BEHAVIOR: MODERN APPROACHES TO SMM STRATEGIES.....	77
Dyadyk Tetiana, Danylenko Viktoria, Mykhailenko Halyna DEVELOPMENT OF INNOVATIVE MARKETING STRATEGIES AGAINST THE BACKDROP OF INTERNAL MIGRATION CAUSED BY THE HOSTILITIES.....	87
Shikovets Kateryna, Kvita Halyna, Savochenko Maria MARKET RESEARCH OF THE UKRAINIAN SWEETS MARKET.....	94

ENTREPRENEURSHIP AND TRADE

Kurbatov Oleksandr VIRTUALIZATION OF TRADE ENTERPRISES' BUSINESS PROCESSES IN FINANCIAL-ECONOMIC SECURITY MANAGEMENT SYSTEM.....	100
Ostian Zdenek IMPERATIVES OF THE INTERNATIONAL TRADE DEVELOPMENT IN TOURIST SERVICES IN THE CONDITIONS OF THE DIGITAL SOCIETY FORMATION.....	106

INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Sokhan Inna, Xie Fei ANALYSIS OF OPPORTUNITIES AND CHALLENGES FOR YUNNAN`S HIGH QUALITY OPENING UP TO THE OUTSIDE WORLD UNDER THE RCEP BACKGROUND.....	116
Toporkov Oleksii INTERNATIONALIZATION OF SMALL VENTURES IN CENTRAL AND EASTERN EUROPE: EMPIRICAL STUDIES REVIEW	121

REVIEWS

Luhovyi D. REVIEW OF THE MANUSCRIPT OF A TEXTBOOK IN THE FORM OF A REFERENCE BOOK [Ievsieieva O.O. Types of Chart of Accounts: Reference Book. Kharkiv: Ukrainian State University of Railway Transport, 2024].....	126
Krainia O. REVIEW OF THE MANUSCRIPT OF A TEXTBOOK IN THE FORM OF A REFERENCE BOOK [Ievsieieva O.O. Types of Chart of Accounts: Reference Book. Kharkiv: Ukrainian State University of Railway Transport, 2024].....	128

Електронне наукове фахове видання

СХІДНА ЄВРОПА: ЕКОНОМІКА, БІЗНЕС ТА УПРАВЛІННЯ

Випуск 3 (44) 2024

Коректура • *Л.М. Петрушевський*

Комп'ютерна верстка • *Л.Г. Джугань*

Засновник видання:

Український державний університет науки і технологій
Адреса редакції: вул. Лазаряна, буд. 2, м. Дніпро, 49010, Україна

Телефон: +38 (050) 050 2012

Веб-сайт журналу: www.easterneurope-ebm.in.ua

E-mail редакції: ebitda@helvetica.ua