

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

НАУКОВИЙ ВІСНИК
ПОЛТАВСЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
Серія «Економічні науки»

Випуск 2(112), 2024



Видавничий дім
«Гельветика»
2024

Головний редактор:

Н. С. Педченко, доктор економічних наук, професор, перший проректор Полтавського університету економіки і торгівлі.

Заступник головного редактора:

Н. В. Карпенко, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу Полтавського університету економіки і торгівлі.

Відповідальний редактор:

М. М. Іваннікова, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу Полтавського університету економіки і торгівлі.

Редакційна колегія серії «Економічні науки»:

В.В. Божкова, д.е.н., професор Сумського державного педагогічного університету ім. А.С.Макаренка.

О.В. Бондар-Підгурська, д.е.н., доцент Полтавського університету економіки і торгівлі.

І.М. Боярко, д.е.н., доцент Університету банківської справи.

О.В. Гасій, к.е.н., доцент Полтавського університету економіки і торгівлі.

Т.П. Гудзь, д.е.н., професор Полтавського університету економіки і торгівлі.

Т.А. Костишина, д.е.н., професор Полтавського університету економіки і торгівлі.

С.В. Леонов, д.е.н., професор Сумського державного університету.

В.В. Лісіца, к.е.н., доцент Полтавського університету економіки і торгівлі.

В.І. Перебийніс, д.е.н., професор Полтавського університету економіки і торгівлі.

Ю.М. Петрушенко, д.е.н., професор Сумського державного університету.

М.Є. Рогоза, д.е.н., професор Полтавського університету економіки і торгівлі.

Н.Л. Савицька, д.е.н., професор Державного біотехнологічного університету.

Ю.В. Стрілець, д.е.н., доцент Полтавського університету економіки і торгівлі.

Л.М. Шимановська-Діанич, д.е.н., професор Полтавського університету економіки і торгівлі.

М. Джвигол-Барош, доктор економіки, професор Сілезького технологічного університету в Глівіце, Польща.

Х. Джвигол, доктор економіки, професор Сілезького технологічного університету в Глівіце, Польща.

О. Кузіор, доктор гуманітарних наук, науковий співробітник Сілезького технологічного університету в Глівіце, Польща.

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:

Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення
№ 1555 від 09.05.2024 року.

Ідентифікатор медіа: R30-04060

Затверджено відповідно до рішення вченої ради
Вищого навчального закладу Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»
(протокол від 29.05.2024 р. № 7)

Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»
включено до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук (категорія «Б»)
на підставі Наказу МОН України від 15 квітня 2021 року № 420 (додаток 3)

Галузь науки: економічні.

Спеціальності: 051 – Економіка; 071 – Облік і оподаткування;
072 – Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок;
073 – Менеджмент; 075 – Маркетинг; 076 – Підприємництво та торгівля;
292 – Міжнародні економічні відносини.

Збірник включений до міжнародних наукометричних баз даних:
Index Copernicus, Google Scholar

Електронна сторінка видання: www.puet.poltava.ua/index.php/economics
DOI: 10.37734/2409-6873

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

© Вищий навчальний заклад Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі», 2024
© Оформлення «Видавничий дім «Гельветика», 2024

ЗМІСТ**ЕКОНОМІКА**

Педченко Н. С., Широчкіна А. О., Лапейчук О. А., Нестуля Ю. О., Нестуля О. В. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СПОЖИВЧОГО ТОВАРИСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ.....	7
Tetiana Karlina, Anna Karlina, Olena Nektova THEORETICAL SUBSTANTIATION OF SECURITY FEATURES OF HOTEL INDUSTRY ENTERPRISES.....	13
Парфентьєва О. Г. ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ В ЕПОХУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТА СЕРВІСІЗАЦІЇ.....	20
Прошенко А. К. КРИТЕРІЇ ВИБОРУ CRM-СИСТЕМИ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ.....	26

**ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ
ТА ФОНДОВИЙ РИНОК**

Славкова А. А., Вороновська Д. Д. ДОХОДИ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ УКРАЇНИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПОТРЕБ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА ЗМІЦНЕННІ ОБОРОНОЗДАТНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	32
---	----

МЕНЕДЖМЕНТ

Mary Ene Atalawei DIRECTIONS FOR IMPROVING THE SOCIAL CAPITAL MANAGEMENT SYSTEM IN THE STRATEGY OF INDIVIDUAL DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN NIGERIA.....	41
Tetiana Kulinich CONCEPT OF STRATEGIC MANAGEMENT FOR THE STABILITY OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF ENTERPRISES AND ITS INFORMATION SUPPORT.....	46
Олійник І. В. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР.....	52

МАРКЕТИНГ

Бабух І. Б., Нікіфоров П. С. АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ ЯК ІМПЕРАТИВ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ В СИСТЕМІ ВИЩОЇ ШКОЛИ.....	60
Іванченко Н. О., Подскребко О. С. ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ МАШИННОГО НАВЧАННЯ ТА МІКРОСЕРВІСНОЇ АРХІТЕКТУРИ В ПРОДУКТОВІЙ АНАЛІТИЦІ.....	66

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

Грінченко Р. В., Орленко О. М.
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНИМИ ПРОЄКТАМИ72

Кобеля-Звір М. Я.
ГРАНТОВІ МОЖЛИВОСТІ ПРОГРАМИ
«МЕХАНІЗМ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ ЄВРОСОЮЗУ»..... 80

Victoriia Lisitsa, Nina Rudenko
THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS IN IMPLEMENTATION
OF THE GOALS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE FIELD OF RETAIL..... 85

Безрук Д. І.
КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО УДОСКОНАЛЕННЯ
БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»..... 95

**Artem Pozhar, Viktoriia Strilets, Liudmyla Franko,
Anna Flehantova, Svitlana Tul, Yurii Yezhelyi**
MONETARY POLICY IN THE CONDITIONS OF WAR:
UKRAINIAN AND FOREIGN EXPERIENCE..... 102

Шимановська-Діанич Л. М., Педченко Н. С., Лозова О. В.
ПРОАКТИВНІСТЬ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ:
УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ
ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС ВІЙНИ.....109

CONTENTS

ECONOMY

Nataliia Pedchenko, Anna Shyrochkina, Olena Lapechuk, Yuriy Nestulya, Olexander Nestulya DIRECTIONS FOR IMPROVING THE MANAGEMENT OF THE FINANCIAL POTENTIAL OF THE CONSUMER SOCIETY IN THE CONDITIONS OF WAR.....	7
Tetiana Kaplina, Anna Kaplina, Olena Nektova THEORETICAL SUBSTANTIATION OF SECURITY FEATURES OF HOTEL INDUSTRY ENTERPRISES.....	13
Olena Parfentieva TRANSFORMATION OF LOGISTICS SERVICES MARKET DURING DIGITALIZATION AND SERVITIZATION ERA.....	20
Andriy Proshchenko CRITERIA FOR CHOOSING A CRM SYSTEM FOR ENTERPRISES.....	26

FINANCE, BANKING, INSURANCE AND THE STOCK MARKET

Alla Slavkova, Dasha Voronovska REVENUES OF LOCAL BUDGETS OF UKRAINE IN MEETING THE NEEDS OF TERRITORIAL COMMUNITIES AND STRENGTHENING DEFENSE CAPABILITIES UNDER MARTIAL LAW.....	32
--	----

MANAGEMENT

Mary Ene Atalawei DIRECTIONS FOR IMPROVING THE SOCIAL CAPITAL MANAGEMENT SYSTEM IN THE STRATEGY OF INDIVIDUAL DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN NIGERIA.....	41
Tetiana Kulinich CONCEPT OF STRATEGIC MANAGEMENT FOR THE STABILITY OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF ENTERPRISES AND ITS INFORMATION SUPPORT	46
Ihor Oliinyk RISK MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF FORMING ADAPTIVE ORGANISATIONAL STRUCTURES.....	52

MARKETING

Iлона Babukh, Petro Nikiforov ACADEMIC INTEGRITY AS AN IMPERATIVE OF THE EDUCATIONAL PROCESS IN THE SYSTEM OF HIGHER EDUCATION.....	60
Nadiia Ivanchenko, Oleksandr Podskrebko USE OF MACHINE LEARNING METHODS AND MICROSERVICE ARCHITECTURE IN PRODUCT ANALYTICS.....	66

ENTREPRENEURSHIP AND TRADE

Raisa Hrinchenko, Olha Orlenko

FEATURES OF MANAGEMENT OF ENERGY-EFFICIENT PROJECTS.....72

Mariana Kobelia-Zvir

GRANT OPPORTUNITIES OF THE EUROPEAN UNION

CIVIL PROTECTION MECHANISM PROGRAM.....80

Victoriia Lisitsa, Nina Rudenko

THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS IN IMPLEMENTATION

OF THE GOALS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE FIELD OF RETAIL.....85

Denys Bezruk

A COMPLEX APPROACH TO THE IMPROVEMENT

OF BUSINESS PROCESSES OF "EPICENTR K" LLC.....95

Artem Pozhar, Viktoriia Strilets, Liudmyla Franko,

Anna Flehantova, Svitlana Tul, Yurii Yezhelyi

MONETARY POLICY IN THE CONDITIONS OF WAR:

UKRAINIAN AND FOREIGN EXPERIENCE.....102

Lyudmila Shymanovska-Dianyeh, Nataliia Pedchenko, Oksana Lozova

PROACTIVITY IN THE DIGITALIZATION OF THE ECONOMY:

IMPROVING THE BUSINESS PROCESSES

OF DOMESTIC ENTERPRISES DURING THE WAR.....109

ЕКОНОМІКА

УДК 658.15:334.735]:355.018(477.65)

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-1>**НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ
ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СПОЖИВЧОГО ТОВАРИСТВА
В УМОВАХ ВІЙНИ****Н. С. ПЕДЧЕНКО**

перший проректор, доктор економічних наук, професор;

А. О. ШИРОЧКІНА

магістр;

О. А. ЛАПЕЙЧУК

магістр;

Ю. О. НЕСТУЛЯ

аспірант;

О. В. НЕСТУЛЯ

аспірант,

Полтавський університет економіки і торгівлі

Анотація. *Мета статті* полягає в узагальненні кращих практик управління фінансовим потенціалом та розробка дієвих напрямів покращення управління ним для підприємств та організацій споживчої кооперації в умовах війни. **Методика дослідження.** *Досягнення заявленої у статті мети* реалізовано за допомогою таких методів дослідження: логічного узагальнення, наукової абстракції, структурного аналізу, аналітичного методу. **Результати.** *В статті обґрунтовані основні принципи управління фінансовим потенціалом, розкриті особливості господарювання підприємств та організацій системи споживчої кооперації та запропоновані основні напрями поліпшення політики управління фінансовим потенціалом. Такі напрями спрямовані на підвищення ефективності використання та відтворення основних та оборотних активів товариства, підвищення ефективності управління людськими ресурсами, підвищення ефективності управління господарськими та фінансовими процесами. Запропоновані інформаційні продукти, що дозволять врахувати особливості управління фінансовим потенціалом на основі визначеності з основними його складовими, їх структурою та значимості для отримання інтегрального показника розвитку. Практична значущість результатів дослідження.* Використання на практиці запропонованих науково-теоретичних підходів дозволить підвищити управління фінансовим потенціалом підприємств та організацій споживчої кооперації.

Ключові слова: управління, покращення, фінансовий потенціал, підприємства та організації споживчої кооперації, особливості, війна.

Постановка проблеми у загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Актуальність проблеми формування фінансового потенціалу для вітчизняних підприємств та організацій посилюється у зв'язку із розгортанням військових дій в Україні, під впливом чого відбувається скорочення обсягів випуску та реалізації продукції, товарів, робіт та послуг в усіх галузях економічної діяльності, спостерігається обмеження доступу до ресурсів, відтік трудових ресурсів, відзначається скорочення інвестицій в українську промисловість, що в цілому скорочує її фінансово-інвестиційний потенціал та обмежує можливості розвитку. Можемо стверджувати, що для збереження національної економіки великого значення

набуває саме ефективне управління фінансовим потенціалом підприємств та організацій, що передбачає доведення його до рівня, необхідного для досягнення стратегічних цілей і завдань сталого розвитку господарюючого суб'єкта та подолання тих перешкод, які поставили перед вітчизняними підприємствами і організаціями виклики сучасного зовнішнього середовищу. Такі виклики є суттєвими і для підприємств та організацій споживчої кооперації України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам формування і використання фінансового потенціалу підприємства присвячено роботи таких провідних вітчизняних та закордонних дослідників як О. Арєф'єва, М. Андрієнко, О. Кравченко [1], П. Марченко, А. Бондар [2],

Н. Педченко [3] та ін. Вагомим внеском у дослідження розвитку підприємств та організацій споживчої кооперації на основі її потенціалу є наукові доробки С. Бабенка, О. Березіна, В. Власенка, В. Гончаренка, П. Куцика, Б. Мартоса, О. Нестулі, А. Пантелеймоненка, Н. Педченко [4], Г. Скляра [5], Л. Шимановської-Діаніч [4] та ін.

Проте, значної актуальності нині набувають питання дослідження змін, які відбуваються в управлінні фінансовим потенціалом підприємств і організацій споживчої кооперації в умовах криз, а особливо, що стосується України, в умовах війни. Це і визначило мету написання даної статті.

Формування цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в узагальненні кращих практик управління фінансовим потенціалом та розробка дієвих напрямів покращення управління ним для підприємств та організацій споживчої кооперації в умовах війни.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Під час війни вітчизняна економіка країни потерпає від значних викликів, тому особливу увагу слід приділити фінансовому потенціалу Кіровоградського районного споживчого товариства та особливостям управління ним, що спрямовані на ефективне формування та результативне використання фінансового потенціалу, а загалом на забезпечення його збереження. Основними принципами управління фінансовим потенціалом Кіровоградського районного споживчого товариства відносять є наступні, що наведені на рис. 1.

Підприємства та організації споживчої кооперації при порівнянні з підприємствами інших форм власності та видів економічної діяльності мають свої особливості ведення фінансово-господарської діяльності та, відповідно, і особливості управління фінансовим потенціалом. На сьогодні сформувалася інтегральна модель розвитку системи споживчої кооперації України, що об'єднує відносини, властиві класичній моделі розвитку споживчої кооперації, а також моделі кооперації працівників у сфері торгівлі та кооперації підприємців – роздрібних підприємців.

Останні дві підприємницькі моделі сприяють нарощенню обсягів і підвищенню економічної ефективності діяльності кооперативних господарюючих суб'єктів, що сприяє формуванню фінансового потенціалу для відтворення дії механізму кооперативних виплат і виплат на паї, та забезпеченню відтворення кооперативної автентичності системи споживчої кооперації. Розвиток відносин соціального партнерства у фінансово-кредитній сфері має бути адекватним моделі сфери споживчої кооперації, побудованій на кооперативних принципах і цінностях. Основою мають становити економічні відносини, пов'язані з реалізацією кооперативних принципів економічної участі засновників та пайовиків і розвиток співробітництва між кооперативами [6].

Реалізація відносин економічної участі учасників у господарсько-фінансовій системі споживчої кооперації має розділено-сумісний характер. Розділеними є відносини з формування за рахунок вступ-

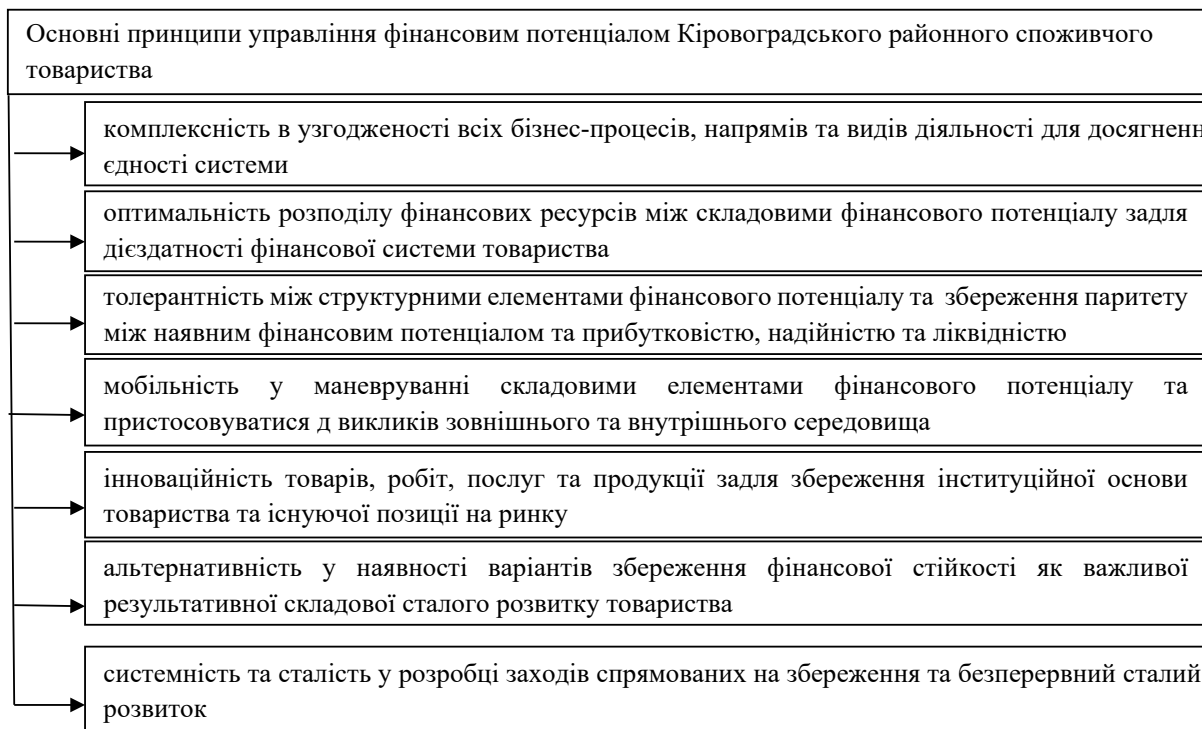


Рис. 1. Основні принципи управління фінансовим потенціалом Кіровоградського районного споживчого товариства

них, пайових і цільових внесків окремих учасників на стадії їх заснування та подальшого розвитку. Сформований за рахунок спільних коштів капітал сприяє досягненню мети діяльності споживчої кооперації – забезпеченню потреб його пайовиків у товарах, роботах і послугах. Сумісність полягає у відносинах створення основного й оборотного капіталу системи споживчої кооперації як економічної умови розвитку соціального партнерства [6].

Особливості функціонування механізму управління фінансовим потенціалом підприємств споживчої кооперації зумовлені колективною формою власності, багатогалузевою діяльністю та специфікою внутрішньосистемних фінансових відносин. До характерних особливостей фінансово-господарської діяльності підприємств споживчої кооперації, що впливають на фінансовий потенціал, можна віднести такі: структура власного капіталу, а саме наявність пайового капіталу; соціальна орієнтованість діяльності, що передбачає захист інтересів пайовиків кооперативу; внутрішньогосподарські та внутрішньосистемні фінансові взаємовідносини, що будуються як на засадах комерційного (господарського) розрахунку, так і на принципах взаємодопомоги та взаємопідтримки; специфіка використання чистого прибутку, частина якого спрямовується на виплату дивідендів, інші соціальні заходи для пайовиків, витрати на утримання апарату управління споживспілок [6].

При розробці або виборі ефективної моделі управління фінансовим потенціалом підприємств та організацій системи споживчої кооперації слід врахувати особливості господарювання самої системи споживчої кооперації (рис. 2).

Дослідивши ефективність формування та результативність використання фінансового потенціалу Кіровоградського районного споживчого товариства та особливості функціонування самої системи споживчої кооперації [4], можемо виділити основні напрями поліпшення політики управління фінансовим потенціалом (рис. 3).

У зв'язку з тим, що фінансовий потенціал товариства є складно структурованою системою, а управління такою системою залежить, на нашу думку, в першу чергу від галузевого спрямування (а для системи споживчої кооперації характерним є багатогалузевість) та життєвого циклу. До цього варто додати виклики, пов'язані з війною в Україні. Тому, на нашу думку, процес управління фінансовим потенціалом Кіровоградського районного споживчого товариства повинен бути безпосередньо пов'язаний з процесами з автоматизацією та діджиталізацією [5].

Зрозумілим є той факт, що інформаційні технології дозволять не тільки математично інтерпретувати будь-яку систему, але й стати могутнім інструментарієм виявлення внутрішніх закономірностей, її властивостей, формування й прийняття за результатами опрацювання оптимальні рішення. Інформаційні технології нададуть можливість досконало дослідити і вивчити наведену інформацію та на цій основі поєднати різні методи дослідження з метою забезпечення прийняття ефективних рішень в управлінні фінансовим потенціалом підприємств та організацій споживчої кооперації. Оскільки, під інформаційними технологіями прийнято розуміти не лише «сукупність методів, виробничих процесів», але і програмно-технічні засоби та викорис-

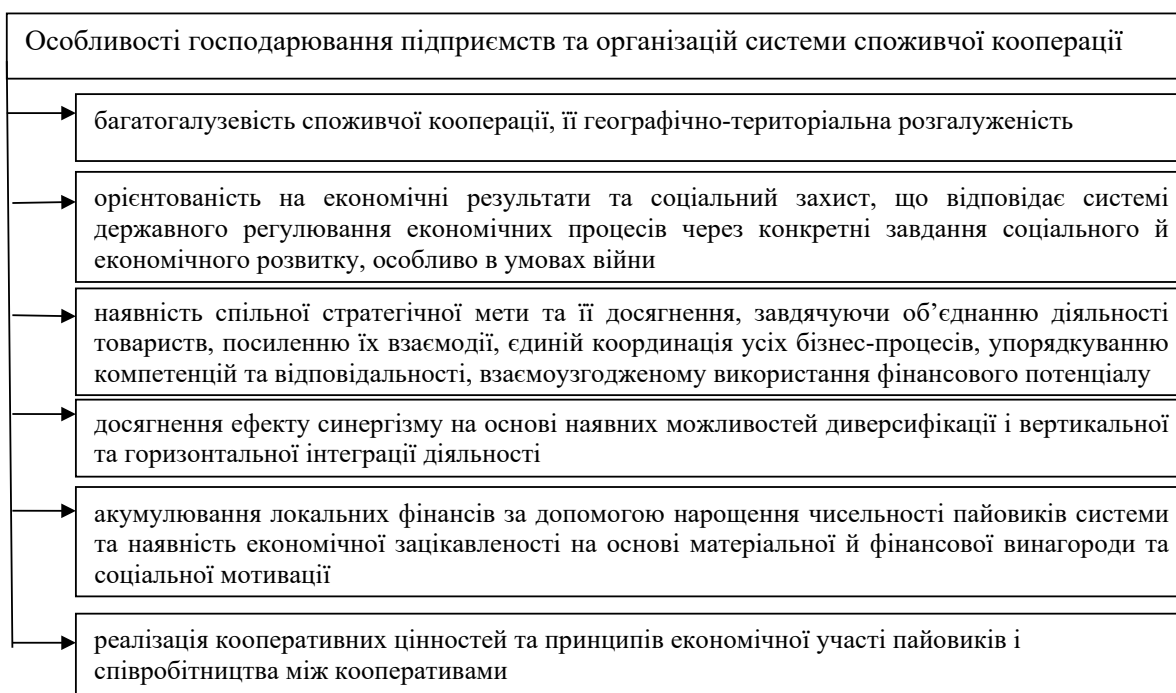


Рис. 2. Особливості господарювання підприємств та організацій системи споживчої кооперації

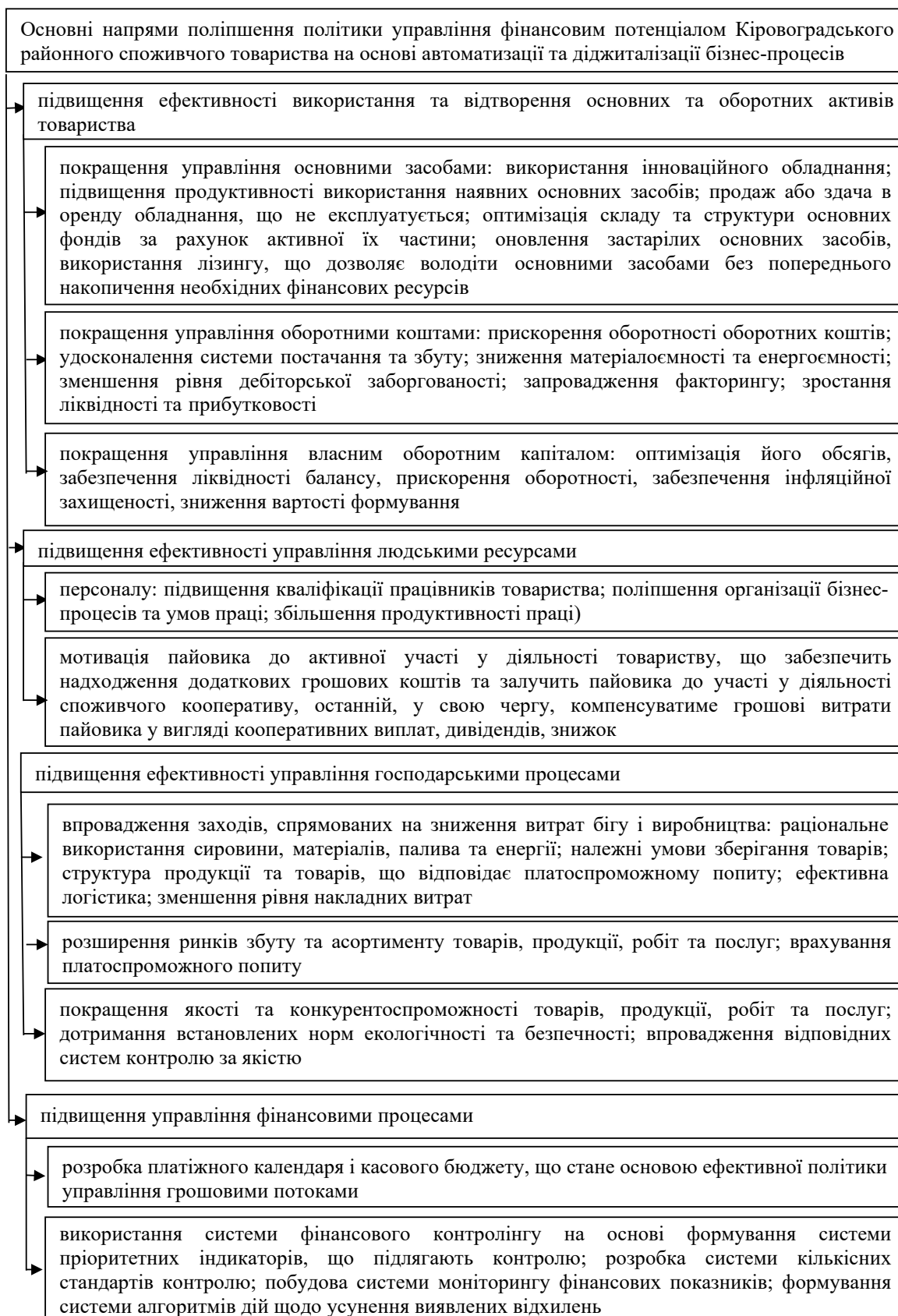


Рис. 3. Основні напрями поліпшення політики управління фінансовим потенціалом

тання ПЕОМ для «збирання, обробки, зберігання, розповсюдження, відображення і використання інформації в інтересах її користувачів», то це стане можливим лише при умілому використанні сучасного програмного забезпечення, що дозволяє використовувати як інструментарій інформаційних технологій стандартні пакети, наприклад, SPSS, MAPLE, MathLab та STATISTICA [3]. Крім цього, інформаційні технології – це не просто інструменти пізнання (метод районування, кластерний аналіз, аналіз чутливості, розрахунок показника (коефіцієнта) еластичності та таксономічного показника розвитку, методи імітаційного моделювання) та програмні пакети (SPSS, MAPLE, MathCD, MathLab, STATISTICA), а й процеси [3]. Тоді інформаційні технології підтримки прийняття рішень при управлінні фінансовим потенціалом – це процес, що передбачає сукупність послідовних дій, спрямованих на підвищення ефективності управління підприємств та організацій споживчої кооперації, заснованих на оптимізації основних складових потенціалу, узгодженості їх впорядкування на основі вагомості, значимості, толерантності та прогнозованості у сценаріях майбутнього розвитку. Таким чином, запропоновані інформаційні продукти дозволяють врахувати особливості управління фінансовим потенціалом Кіровоградського районного споживчого товариства, що полягають у визначеності з основними його складовими, їх структурою та значимості для отримання інтегрального показника.

Такі підходи до управління фінансовим потенціалом забезпечать логічність в обґрунтуванні вибіркової сукупності, спрямованість у виділенні складових потенціалу розвитку, узгодженість у впорядкуванні вагомості таких складових, значимість у встановленні толерантних зрушень на основі граничної межі ризику, практичність у визначеності зі сценаріями розвитку [3].

Висновок із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Отже, запропоновані напрями покращення управління фінансовим потенціалом Кіровоградського районного споживчого товариства в умовах війни базуються на таких аспектах як виявлені основних принципів управління фінансовим потенціалом Кіровоградського районного споживчого товариства; особливостях господарювання підприємств та організацій системи споживчої кооперації та основних напрямках поліпшення політики управління фінансовим потенціалом, що включає підвищення ефективності використання та відтворення основних та оборотних активів товариства, підвищення ефективності управління людськими ресурсами, підвищення ефективності управління господарськими процесами та фінансовими процесами. У зв'язку з війною в Україні процес управління фінансовим потенціалом Кіровоградського районного споживчого товариства повинен бути безпосередньо пов'язаний з автоматизацією та діджиталізацією бізнес-процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В., Андрієнко М.М., Кравченко О.Р. Управління фінансовим потенціалом підприємства. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/35.pdf (дата звернення: 01.04.2024).
2. Марченко П.М., Бондар А.І. Управління фінансовим потенціалом підприємства. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2018/6.pdf (дата звернення: 01.04.2024).
3. Педченко Н.С. Застосування економіко-математичних методів при стратегічному управлінні потенціалом розвитку підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. Вип. 2(47). С. 88–91.
4. Педченко Н.С., Шимановська-Діянч Л.М. Концептуальні підходи до управління ефективністю формування й результативністю використання потенціалу розвитку підприємств та організацій споживчої кооперації. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2019. № 1. С. 15–24.
5. Педченко Н.С., Стрілець В.Ю., Франко Л.С. Міжнародний досвід державної підтримки діджиталізації малого та середнього підприємництва : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2022. 141 с. URL: https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=ru&user=SSor-SIAAAAJ&cstart=20&pagesize=80&citation_for_view=SSor-SIAAAAJ:H_jBuVxbQIAC (дата звернення: 01.04.2024)
6. Скляр Г.П., Педик О.О. Механізм забезпечення фінансової стійкості підприємств споживчої кооперації та його удосконалення в умовах перехідної економіки. *Українська кооперація*. 2010. № 3.

REFERENCES

1. Arefieva O. V., Andriienko M. M., Kravchenko O. R. Upravlinnia finansovym potentsialom pidpriemstva [Management of the financial potential of the enterprise]. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/35.pdf (accessed April 1, 2024).
2. Marchenko P. M., Bondar A. I. Upravlinnia finansovym potentsialom pidpriemstva [Management of the financial potential of the enterprise]. Available at: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2018/6.pdf (accessed April 1, 2024).
3. Pedchenko N. S. (2011) Zastosuvannia ekonomiko-matematychnykh metodiv pry stratehichnomu upravlinni potentsialom rozvytku pidpriemstva [Application of economic and mathematical methods in the strategic management of the development potential of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, vol. 2(47), pp. 88–91.

4. Pedchenko N. S., Shymanovska-Dianych L. M. (2019) Kontseptualni pidkhody do upravlinnia efektyvnosti formuvannya y rezultatyvnosti vykorystannia potentsialu rozvytku pidpriemstv ta orhanizatsii spozhyvchoi [Conceptual approaches to managing the effectiveness of the formation and effective use of the development potential of enterprises and organizations of consumer cooperation]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya : Ekonomichni nauky*, no. 1, pp. 15–24.

5. Pedchenko N. S., Strilets V. Yu., Franko L. S. (2022) Mizhnarodnyi dosvid derzhavnoi pidtrymky didzhytalizatsii maloho ta serednoho pidpriemnytstva: monohrafiia [International experience of state support for digitalization of small and medium-sized enterprises: monograph]. Poltava: PUET, 141 p. Available at: https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=ru&user=SSor-SIAAAAJ&cstart=20&pagesize=80&citation_for_view=SSor-SIAAAAJ:H_jBuBxbQIAC (accessed April 1, 2024).

6. Skliar H. P., Pedyk O. O. (2010) Mekhanizm zabezpechennia finansovoi stikosti pidpriemstv spozhyvchoi kooperatsii ta yoho udoskonalennia v umovakh perekhidnoi ekonomiky [The mechanism for ensuring the financial stability of consumer cooperative enterprises and its improvement in the conditions of a transitional economy]. *Ukrainska kooperatsiia*, no. 3. Available at: <http://www.ukrcoop-journal.com.ua/2010-3/num/Cskljar.htm>

Nataliia Pedchenko, Anna Shyrochkina, Olena Lapechuk, Yuriy Nestulya, Olexander Nestulya, Poltava University of Economics and Trade. Directions for improving the management of the financial potential of the consumer society in the conditions of war.

Annotation. *The purpose of the article is to generalize the best practices of financial potential management and to develop effective directions for improving its management for enterprises and organizations of consumer cooperatives in wartime conditions. Research methodology.* Achieving the goal stated in the article was implemented using the following research methods: logical generalization, scientific abstraction, structural analysis, analytical method. **The results.** The article substantiates the main principles of financial potential management, discloses the peculiarities of management of enterprises and organizations of the consumer cooperatives system, and proposes the main directions for improving the policy of financial potential management. Such areas are aimed at increasing the efficiency of the use and reproduction of the company's main and current assets, increasing the efficiency of human resources management, and increasing the efficiency of managing economic and financial processes. Information products are offered that will allow you to take into account the features of financial potential management on the basis of certainty with its main components, their structure and significance for obtaining an integral indicator of development. **Practical significance of research results.** The practical use of the proposed scientific and theoretical approaches will improve the management of the financial potential of enterprises and organizations of consumer cooperatives.

Keywords: management, improvement, financial potential, enterprises and organizations of consumer cooperatives, features, war.

UDC 005.934:640.412

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-2>

THEORETICAL SUBSTANTIATION OF SECURITY FEATURES OF HOTEL INDUSTRY ENTERPRISES

Tetiana KAPLINA

Doctor of Technical Sciences, Professor;

Anna KAPLINAPhD in Economics, Associate Professor,
Poltava University of Economics and Trade**Olena NEKTOVA**Head of the Reception and Accommodation,
Department at Holiday Inn Kyiv

Abstract. *The article deals with the issues of substantiation of the conceptual apparatus of security of hotel enterprises and shows the relationship between the established hotel security system and the efficiency of the enterprise. To solve the tasks, the article uses general scientific research methods: analysis and synthesis. It analyses the works of scientists from the standpoint of economic security of the state, region and enterprise; financial component of economic security of the state and enterprise. The existence of an insufficient number of works on the peculiarities of security in the hotel industry has been determined. The interpretation of the concept of "security" in both scientific sources and laws and regulations is shown. The article offers different points of view of scientists on the issues of social security of hotel enterprises. It is established that hotel security systems can act as components of the hotel image. The expediency of introducing a comprehensive security system in hotels is substantiated and the reasons for this need are shown. The practical significance of the research results lies in the implementation of the proposals for an integrated hotel security system. Further research is envisaged to develop a strategy and programme for integrated security in the hotel industry.*

Keywords: *hotel, hotel management, hotel security, information security, physical security, economic security, financial security, social security, psychological security, integrated security system, risks, staff, guests, property.*

General statement of the problem and its connection with the most important scientific or practical tasks. Recent studies show that in the hotel industry there is a problem of mismatch between the needs and demands of consumers and the volume and quality of services offered. Most scientists attribute this situation to the insufficient level of their security. This, in turn, affects the investment component of hotels, significantly reducing their attractiveness in the service market [1].

Any hotel company faces risks associated with its production, commercial, intermediary and other activities. The risk factor forces their managers to save financial and material resources and calculate the effectiveness of new projects and commercial transactions. It also determines the danger of losing resources or not receiving income compared to the rational use of resources.

Only a clear organisation of the security of hotel industry enterprises will ensure the efficiency of their operations and the personal safety of staff and consumers of hotel services.

Analysis of recent research and publications. Many scientists dealt with the security of the state and enterprises of various sectors of the economy at different times. Scientists V.T. Shlemko and I.F. Binko in their works investigated the essence and directions of ensuring the economic security of Ukraine [2].

Geets V.M., Kyzym M.O., Klebanova T.S. devoted their works to modelling the economic security of the state, region and enterprises [3]. Vasylytsiv T.G. studied strategies and mechanisms for strengthening the economic security of Ukrainian enterprises [4]. The issues of managing the economic security of foreign economic activity of an enterprise (in particular, accounting and analytical aspects) were studied by Maliarevskiy Y.D., Tabunskaya S.V., Prokopishyna O.V. [5]. The financial component of the economic security of the state and enterprise, its role in the development of the Ukrainian economy and methodological foundations of the financial security of the enterprise and its management are studied in the works of Yermoshenko M.M., Horiacheva K.S. [6]. Zubko T.L. in his scientific papers considered the theoretical and practical foundations of the formation of economic security of the enterprise and the main factors of influence on it [7].

Despite the diverse range of studies on the issue of enterprise security, especially in the hotel sector, in most scientific works, researchers do not focus on it sufficiently.

In the course of studying the essence of the category "economic security of an enterprise" in the works of scientists, the authors have revealed the lack of a single point of view on the interpretation of both the concept itself and the allocation of its functional

components. Despite a significant number of studies, the problem of integrated security of hotel enterprises remains the focus of the attention of scientists and requires in-depth research.

Formation of the objectives of the article (task statement). The article is aimed at substantiating the conceptual framework for the security of hotel business enterprises, defining the features of an integrated security system for enterprises in the hotel industry.

Presentation of the main research material with full justification of the scientific results obtained. Risks accompany the constantly competitive business environment. This, in turn, requires the organization of an effective security system at each hotel enterprise.

In scientific sources, laws and regulations, the term "security" is interpreted in different ways and is considered to have multiple meanings. Firstly, it is a state of protection of the vital interests of an individual, community, society, and the state from internal and external threats. Secondly, it is the property of objects, phenomena, and processes to persist under destructive influences [8].

The Constitution of Ukraine states that security is the highest social value alongside a person, his or her life, health, honour, dignity and inviolability (Article 3, part 1) [9]. The State Standard of Ukraine 2293-99 defines the term "security" as a state of protection of a person and society from the risk of harm [10].

The study of the term "security" by scholars is discussed quite actively and is closely related to the development of a particular industry.

In our opinion, each of the scholars tries to highlight some specific aspects of the conceptual and categorical apparatus of the security foundations to the fullest extent possible and to fill their justifications with knowledge in a particular field.

For example, V. Mikhailov, based on the theoretical and methodological substantiation of scientific works of scientists on the essence of the concept of "security", considered it from the standpoint of pedagogical discourse [11].

V. Zaplatynskyi provided a universal formulation of the concept of "security". From his point of view, the term represents a system that can change in its characteristics and has both theoretical and practical interest in any field of knowledge [12, p. 80].

The literal translation of the term "security" means "to be in control of the situation". In a generally accepted sense, security is "the protection of natural and physiological, socio-economic, ideal-spiritual and situational needs for resources, technologies, information and moral ideals necessary for the life and development of an object" [13, p. 68].

The Financial and Economic Dictionary edited by A.G. Zavorodnyi gives the following definition of "enterprise security" – a state of protection of vital interests of an enterprise from imperfect legislation,

unfair competition, incompetent management, mafia and shadow structures, as well as its ability to withstand these threats" [14].

Novikova O.F. understands the concept of "economic security" as the state of protection of the economic interests of an individual, society, and the state from economic threats and other threats to national security [15, p. 247].

Hladchenko T.N. believes that economic security is a state of security that is dynamic in nature; a threat coming from within the enterprise is no less dangerous than from outside; the system of economic security of an enterprise should interact on a legal basis with the state system of economic security [16].

Kovalenko K.V. identified the main five approaches to determining the economic security of an enterprise, namely: the state of efficient use of resources or potential, the presence of competitive advantages, the state of protection against internal and external threats, the realization and protection of economic interests, protection against economic crimes [17].

Along with economic security, scientists consider the issue of the financial security of an enterprise, the object of which is financial activity, the security of which must be ensured. Blank I.O. believed that the financial security of an enterprise as a quantitatively and qualitatively determined level of financial condition ensures stable protection of its priority balanced financial interests from identified real and potential internal and external threats, the parameters of which are determined on the basis of enterprise's financial philosophy and create the necessary prerequisites for financial support for sustainable development in the current and future period [18].

According to A.O. Yepifanov, financial security is the state of an enterprise that: makes it possible to ensure stability, solvency and liquidity in the long term; provides sufficient financial independence; meets the needs of the enterprise in financial resources for sustainable expanded reproduction; can withstand existing and emerging dangers that seek to cause financial damage to the enterprise or change the structure of equity capital against the wishes of the enterprise, or to forcefully liquidate the enterprise; provides sufficient flexibility in making financial decisions [19].

Hotel security covers a wide range of different areas: physical security, information security, psychological security, economic security, sanitary and hygienic security, terrorist security, social security and others.

Physical security includes measures to protect guests and property of the hotel premises from physical threats (hostile acts, fires, natural disasters, accidents, etc.). That is why hotels have fire safety systems, video surveillance cameras, access control systems, etc.

Ensuring the protection of guest and hotel information from unauthorized access to data is referred

to as information security and is an important component of a comprehensive security system.

Psychological security of a hotel includes ensuring the comfort and safety of guests from a psychological point of view. Hotels develop procedures to resolve conflicts, uphold rights and create a friendly and non-discriminatory environment.

An important part of hotel security is economic security, which combines measures to prevent financial fraud, money accounting and other financial aspects of the hotel business.

The structure of economic security of an enterprise includes internal production components (financial security, intellectual security, personnel security, social security, technical and technological security, legal, information, environmental security, power, energy and innovation security). Non-production components combine market and interface security [20].

The study of the social security of hotel business enterprises indicates the existence of different opinions on the essence of the concept of "social security".

Thus, B. Kupchak [21, p. 334] and S. Omelchuk [22, p. 208] consider social security as an integral part of the economic security of an enterprise. The authors agree that the social security of an enterprise consists precisely in providing employees with an adequate level of income, as well as appropriate working and leisure conditions. According to V.M. Luhova and T.V. Holubieva, this approach is narrow, as it does not take into account such components as social interactions between employees in the team and management [23, p. 69]. Ribun M.V. also agrees with them [1, p. 208], because the point

of view of Kupchak B. and Omelchuk S. does not take into account the level of social interaction between employees and management, as well as between service workers and their guests.

The authors Luhova V.M. and Holubieva T.V. [23, p. 70] propose to consider social security from two positions: ensuring the proper level of remuneration of hotel staff and meeting the social needs of staff. They include: "the possibility of using knowledge, skills and abilities; advanced training, participation in international programmes and trainings, retraining; creation of safe working and living conditions; ensuring confidence in the future, employment guarantees, stability; career development; ensuring participation in management; opportunity for self-realisation and creativity, etc. Thus, scientists agree that social security in hotel business enterprises should be considered "as the creation of a system of mutually beneficial partnerships between staff and hotel management, as well as between staff and customers, which is ensured by meeting material and intangible needs and realizing the interests of the enterprise" [23, p. 70].

Hospitality enterprises have their own peculiarities in contrast to security systems formed at enterprises of other industries, which is associated with the sectoral aspects of the hotel services sector (the special role of service consumers and the peculiarities of the relationship between guests and the hotel).

The security system of hotel enterprises involves solving the following tasks (Figure 1).

Hotel security systems not only eliminate existing threats to guests and staff, but also serve as components of the company's image. The elements of

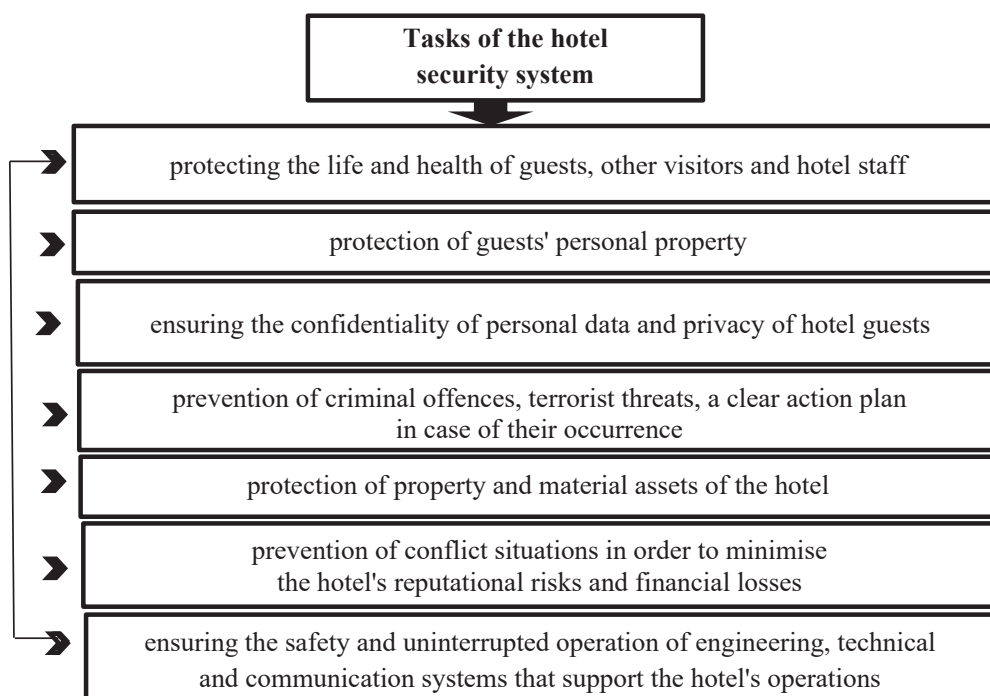


Figure 1. Hotel security system and its tasks

Source: built by the authors according to [24]

a hotel's integrated security system (ISS) were developed with the aim of creating its image in mind. This is because, according to a survey of foreign tourists, more than 67% of them consider security to be a top priority when choosing a place to stay. For this reason, modern hotel companies apply advanced methods, tools and approaches to their security systems (a complex of automated control systems with technical infrastructure, various alarm, access control and management systems, video surveillance, information security, etc.).

Hotel security systems not only eliminate existing threats to guests and staff, but also serve as components of the company's image. The elements of a hotel's integrated security system (ISS) were developed with the aim of creating its image in mind. This is because, according to a survey of foreign tourists, more than 67% of them consider security to be a top priority when choosing a place to stay. For this reason, modern hotel companies apply advanced methods, tools and approaches to their security systems (a complex of automated control systems with technical infrastructure, various alarms, access control and management systems, video surveillance, information security, etc.).

In hotel practice around the world, there are unique examples of using the entire security system or its individual elements as a feature of the hotel or as a business card. For example, the President Wilson Hotel in Geneva has a comprehensive security system. This made it possible to create the safest hotel rooms in the world, which are full of high-tech equipment. Therefore, modern hotels cannot do without an effective access control and management system (ACS) aimed at preventing unauthorised access to various facilities. The installation of electronic door keys, room safes, and high-security facilities and equipment is almost mandatory for hotels with a high level of service. The availability of a certain list of elements of the hotel security system that meets the requirements of consumers of hotel services influences the choice of a hotel and the formation of future visitors and regular customers [24].

In our opinion, the justification for the introduction of an integrated security system in hotel enterprises can be multi-type threats, interaction with other systems, completeness of protection, ensuring compliance with regulations and responding to unforeseen situations (Figure 2).

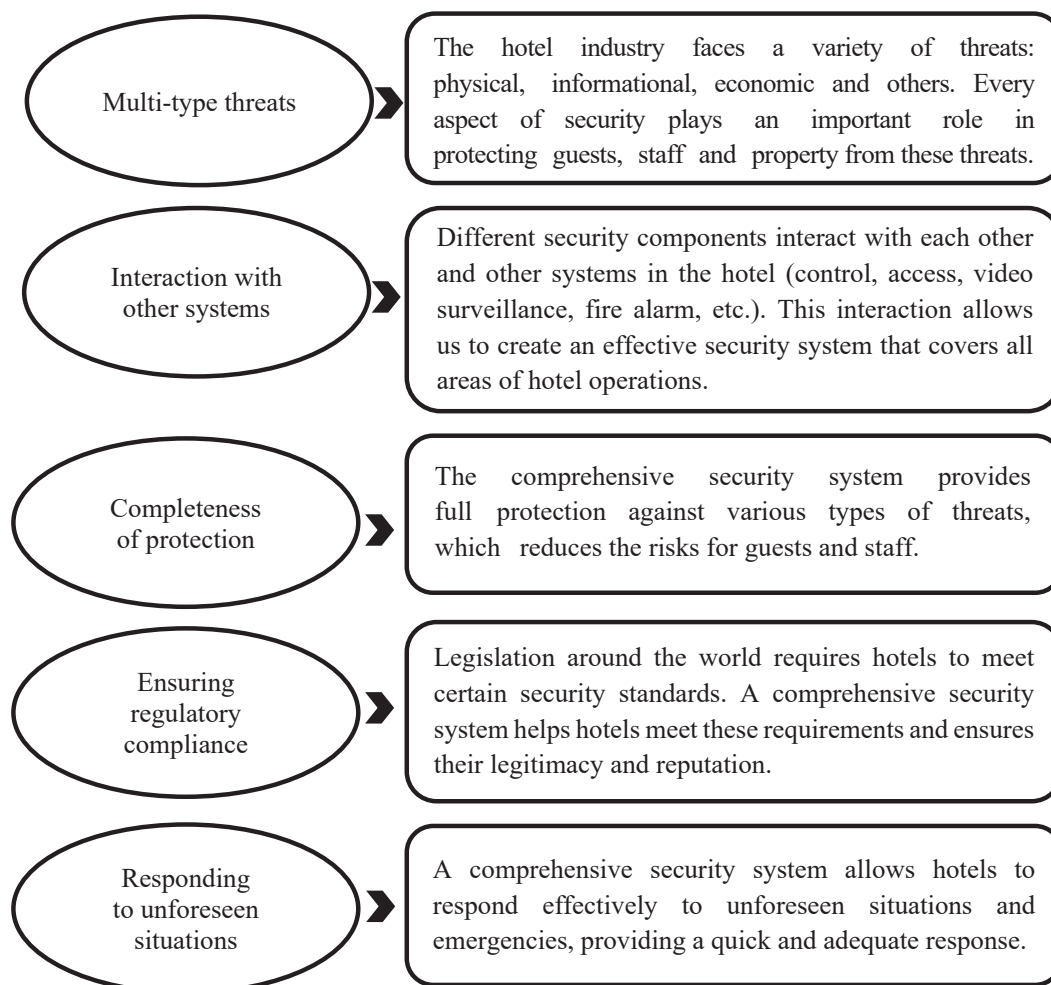


Figure 2. Reasons for implementing an integrated hotel security system

Source: author's development

As you can see from Figure 2, a comprehensive hotel security system is essential to ensure comprehensive protection of guests, staff and property, compliance with regulations and the successful operation of the hotel business. At the same time, for a hotel, it includes a wide range of measures, procedures and technologies aimed at ensuring the safety of guests, staff and property in various aspects:

- physical security includes access control systems (card keys, biometric systems, combination locks, etc.); video surveillance systems (CCTV cameras in common areas, on lifts, in corridors, at entrances, etc.); alarm and intrusion detection systems (fire alarms, intrusion alarms, motion sensors, etc.); evacuation plans and procedures (training of staff and guests on emergency procedures);

- information security: cyber security (protection of the hotel network from cyber-attacks, protection of confidential information of guests); protection of electronic payment systems (encryption and other measures to protect guests' financial data); personal data protection (compliance with the requirements of the legislation on the protection of personal data of guests);

- economic security: measures to prevent financial fraud (monitoring of financial transactions, security checks of payment systems, etc.); protection of financial assets (means to prevent theft, hotel account payments, cash flow accounting, etc.);

- sanitary and hygienic safety: compliance with sanitary norms and standards (regular disinfection, cleaning, ventilation, water and food quality control); food safety procedures (quality and safety control of

food, food storage and handling, use of hygiene products, etc.);

- psychological safety: maintaining psychological comfort (creating a friendly and safe environment for guests and staff, developing conflict resolution and stress management procedures);

- terrorist security: systems and procedures for detecting and responding to terrorist threats (staff training, warning and evacuation systems, cooperation with law enforcement agencies, etc.).

A comprehensive hotel security system, including all of these elements, will ensure comprehensive protection of guests, staff and property and compliance with regulatory requirements and security standards.

Conclusions from these problems and prospects for further research in this area. The authors of the article have analysed the existing points of view of scholars on the definition of the term "security", offered the author's definition of the term related to the complexity of the security system, and substantiated the peculiarities of security in the hotel industry enterprises. It is determined that for hotels the introduction of a comprehensive security system will contribute to their effective operation. It is found out that among the reasons for implementing an integrated security system are multitypical threats, interaction with other systems, completeness of protection, ensuring compliance with regulations, and responding to unforeseen situations. Further research will be aimed at improving and developing a comprehensive programme of security systems for hotel industry enterprises and step-by-step plans for their implementation.

REFERENCES

1. Ribun M. V. (2013) Bezpeka pidpriemstv hotelnoho biznesu yak ob'ekt teoretychnoho doslidzhennia. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Serii ekonomichna*, no. 1, pp. 304–313.
2. Shlemko V. T., Binko I. F. (1997) *Ekonomichna bezpeka Ukrainy: sutnist i napriamky zabezpechennia*: monohrafiia. Kyiv: NISD, 144 p.
3. Heiets V. M., Kyzym M. O., Klebanova T. S. ta in. (2006) *Modeliuvannia ekonomichnoi bezpeky: derzhava, rehion, pidpriemstvo*: monohrafiia / za red. Heitsia V. M. Kharkiv: VD "INZhEK", 240 p.
4. Vasylytsiv T. H. (2008) *Ekonomichna bezpeka pidpriemstva Ukrainy: stratehiia ta mekhanizm zmitsnennia*: monohrafiia. Lviv: Aral, 384 p.
5. Maliarevskiy Yu. D., Tabunskaya S. V., Prokopishyna O. V. (2009) *Upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu zovnishno-ekonomichnoi diialnosti pidpriemstva: oblikovo-analitychni aspekty*: monohrafiia. Kharkiv: KhNEU, 160 p.
6. Iermoshenko M. M., Horiacheva K. S. (2010) *Finansova skladova ekonomichnoi bezpeky: derzhava i pidpriemstvo: nauk. monohr.* Kyiv: Natsionalna akademiia upravlinnia, 232 p.
7. Zubko T. L. (2021) *Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: vyklyky XXI storichchia*: monohrafiia Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, 420 p. Available at: <https://knute.edu.ua/file/MzA4MjA=/91f875b3daa78820e6555e65b6dbfab2.pdf>
8. Bezpeka. Available at: <https://vue.gov.ua/%D0%91%D0%B5%D0%B7%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D0%B0#:~:text=%D1%8F%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B0%20%D1%82>
9. Konstyutsiia Ukrainy. Available at: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution>
10. DSTU2293-99. Okhorona pratsi terminy ta vyznachennia osnovnykh poniat Available at: https://dnaop.com/html/34095/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_2293-99
11. Mykhailov V. M. (2020) Poniattia "bezpeka" i "tysvilna bezpeka" u mizhdystyplinarnomu naukovomu dyskursi. *Osvita doroslykh: teoriia, dosvid, perspektyvy*, vol. 1(17), pp. 77–89.
12. Zaplatynskiy V. M. (2012) Lohiko-determinantni pidkhody do rozuminnia poniattia "Bezpeka". *Visnyk Kamianets-Podilskoho natsionalnoho universytetu imeni Ivana Ohiiienka. Fizychno vykhovannia, sport i zdorovia liudyny*. Kamianets-Podilskiy: Kamianets-Podilskiy natsionalnyi universytet imeni Ivana Ohiiienka, vol. 5, pp. 90–98.

13. Rohliev Kh. Y. (2005) *Osnovy hotelnogo menedzhmentu: navch. posib.* Kyiv: Kondor, 408 p.
14. Zavorodnii A. H., Vozniuk H. L. (2011) *Finansovo-ekonomichnyi slovnyk; 3-ye vyd., dop. pererob.* Lviv: Lvivska politehnika, 844 p.
15. Novikova O. F., Pokotylenko R. V. (2006) *Ekonomichna bezpeka: kontseptualni vyznachennia ta mekhanizmy zabezpechennia: monohrafiia.* Donetsk: NAN Ukrainy, In-t ekonomiky promyslovosti, 408 p.
16. Hladchenko T. N. (2000) *Indykatory ekonomichnoi bezpeky pidpriemnytskoi diialnosti. Menedzher,* no. 12, pp. 111–113.
17. Kovalenko K. V. (2016) *Osnovy stvorennia kompleksnoi systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva: teoretychnyi aspekt. Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii,* no. 1(01), pp. 65–72. Available at: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_2016_1_65.pdf
18. Blank I. A. (2004) *Upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstva.* Kyiv: Nikatsentr, Elh, 784 p.
19. Iepifanov A. O., Plastun O. L., Dombrovskiy V. S. (2009) *Finanova bezpeka pidpriemstv i bankivskykh ustanov: monohrafiia.* Sumy: DVNZ "UABS NBU", 295 p.
20. Denysenko M. P., Kolisnichenko P. T. (2017) *Zarubizhnyi dosvid rehuliuвання ekonomichnoi bezpeky. Investytsii praktyka ta dosvid,* no. 6, pp. 15–19.
21. Kupchak B. F. (2010) *Ekonomichna bezpeka pidpriemnytstva: sut ta umovy vynyknennia. Naukovyi visnyk Lviv. derzh. un-tu vnutr. sprav. Seriya ekon,* no. 2, pp. 334–346.
22. Omelchuk S. S. (2008) *Vyznachennia sutnosti poniattia "ekonomichna bezpeka pidpriemstva" ta yoho skladovykh. Visnyk Khmelnyts. nats. untu. ekon. Nauky,* vol. 1, no. 6, pp. 206–210.
23. Luhova V. M. (2011) *Sotsialna bezpeka yak kliuchova pidsistema bezpeky pidpriemstva. Biznesinform,* no. 10, pp. 69–72.
24. Timar I. V. (2017) *Systema bezpeky hotelnogo pidpriemstva: haluzevi osoblyvosti ta vplyv na formuvannia yoho imidzhu. Suchasni transformatsii orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu menedzhmentu ta lohistyky subiektiv pidpriemnytstva v systemi ekonomichnoi bezpeky Ukrainy: kolekt. monohr. ; za zah. red. T. V. Hryenko.* Dnipro: Bila K. O., 487 p.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Рібун М.В. Безпека підприємств готельного бізнесу як об'єкт теоретичного дослідження. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна.* 2013. № 1. С. 304–313.
2. Шлемко В.Т., Бінько І.Ф. Економічна безпека України: сутність і напрямки забезпечення : монографія. Київ : НІСД, 1997. 144 с.
3. Геєць В.М., Кизим М.О., Клебанова Т.С. та ін. *Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство : монографія / за ред. Гейця В.М.* Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 240 с.
4. Васильців Т.Г. *Економічна безпека підприємства України: стратегія та механізм зміцнення : монографія.* Львів : Арал, 2008. 384 с.
5. Маляревський Ю.Д., Табунська С.В., Прокопішина О.В. *Управління економічною безпекою зовнішньоекономічної діяльності підприємства: обліково-аналітичні аспекти : монографія.* Харків : ХНЕУ, 2009. 160 с.
6. Єрмошенко М.М., Горячева К.С. *Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємство : наук. моногр.* Київ : Національна академія управління, 2010. 232 с.
7. Зубко Т.Л. *Економічна безпека підприємства: виклики XXI сторіччя : монографія.* Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 420 с. URL: <https://knute.edu.ua/file/MzA4MjA=/91f875b3daa78820e6555e65b6dbfab2.pdf>
8. Безпека. URL: <https://vue.gov.ua/%D0%91%D0%B5%D0%B7%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D0%B0#:~:text=%D1%8F%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B0%20%D1%82>
9. Конституція України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution>
10. ДСТУ 2293-99. Охорона праці терміни та визначення основних понять. URL: https://dnaop.com/html/34095/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_2293-99
11. Михайлов В.М. *Поняття «безпека» і «цивільна безпека» у міждисциплінарному науковому дискурсі. Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи.* 2020. Вип. 1(17). С. 77–89.
12. Заплатинський В.М. *Логіко-детермінантні підходи до розуміння поняття «Безпека». Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини.* Кам'янець-Подільський : Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2012. Випуск 5. С. 90–98.
13. Роглев Х.Й. *Основи готельного менеджменту : навч. посіб.* Київ : Кондор, 2005. С. 408.
14. Завгородній А.Г., Вознюк Г.Л. *Фінансово-економічний словник. 3-є вид., доп., перероб.* Львів : Львівська політехніка, 2011. 844 с.
15. Новікова О.Ф., Покотиленко Р.В. *Економічна безпека: концептуальні визначення та механізми забезпечення : монографія.* Донецьк : НАН України, Ін-т економіки промисловості, 2006. 408 с.
16. Гладченко Т.Н. *Індикатори економічної безпеки підприємницької діяльності. Менеджер.* 2000. № 12. С. 111–113.
17. Коваленко К.В. *Основи створення комплексної системи економічної безпеки підприємства: теоретичний аспект. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2016. № 1(01). С. 65–72. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_2016_1_65.pdf
18. Бланк І.А. *Управління фінансовою безпекою підприємства.* Київ : Нікацентр, Ельга, 2004. 784 с.

19. Єпіфанов А.О., Пластун О.Л., Домбровський В.С. Фінансова безпека підприємств і банківських установ : монографія. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. 295 с.
20. Денисенко М.П., Колісніченко П.Т. Зарубіжний досвід регулювання економічної безпеки. *Інвестиції практика та досвід*. 2017. № 6. С. 15–19.
21. Купчак Б.Ф. Економічна безпека підприємництва: суть та умови виникнення. *Науковий вісник Львів. держ. ун-ту внутр. справ. Серія екон.* 2010. № 2. С. 334–346.
22. Омельчук С.С. Визначення сутності поняття «економічна безпека підприємства» та його складових. *Вісник Хмельницьк. нац. унту. екон. науки*. 2008. Т. 1. № 6. С. 206–210.
23. Лугова В.М. Соціальна безпека як ключова підсистема безпеки підприємства. *Бізнесінформ*. 2011. № 10. С. 69–72.
24. Тімар І.В. Система безпеки готельного підприємства: галузеві особливості та вплив на формування його іміджу. *Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України* : колект. моногр. / за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро : Біла К. О., 2017. 487 с.

Т. В. Капліна, А. С. Капліна, Полтавський університет економіки і торгівлі. О. О. Нектова, «Holiday Inn Київ». *Теоретичне обґрунтування особливостей безпеки підприємств готельного господарства.*

Анотація. У статті розкриті питання обґрунтування понятійного апарату безпеки підприємств готельного господарства, показано залежність між налагодженою системою безпеки готелю і ефективністю діяльності підприємства. Для вирішення завдань у статті використано загальнонаукові методи дослідження: аналіз і синтез. Проаналізовано праці вчених з позицій економічної безпеки держави, регіону і підприємства; фінансової складової економічної безпеки держави, підприємства. Визначено наявність недостатньої кількості робіт щодо особливостей безпеки в готельній галузі. Показано трактування поняття «безпека» як в наукових джерелах, так і в законах нормативних актах. Автори статті наголошують, що кожний з науковців намагався найбільш повно висвітлити питання безпеки підприємств певної галузі. Безпека в готелі забезпечує багато напрямів діяльності (фізична, інформаційна, психологічна, терористична, соціальна та інші). Особливості її полягають в забезпеченні умов від загроз і ризиків як окремих груп населення (споживачів послуг, персонал), так і майно. У статті запропоновано різні точки зору науковців в питаннях соціальної безпеки готельних підприємств. Встановлено, що системи безпеки готелю можуть виступати як складові іміджу готелю. Обґрунтовано доцільність впровадження комплексної системи безпеки в готелях, показано причини, що обумовлюють таку необхідність. **Практична значущість результатів дослідження** полягає у впровадженні запропонованих пропозицій щодо комплексної системи безпеки готелю. У подальших дослідженнях передбачено розробку стратегії і програми комплексної безпеки в підприємствах готельної галузі.

Ключові слова: готель, готельне господарство, безпека готелю, інформаційна безпека, фізична безпека, економічна безпека, фінансова безпека, соціальна безпека, психологічна безпека, комплексна система безпеки, ризики, персонал, гості, майно.

УДК 656:339.1

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-3>

ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ В ЕПОХУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТА СЕРВІСІЗАЦІЇ

О. Г. ПАРФЕНТЬЄВА

кандидат економічних наук, доцент,
Національний транспортний університет

Анотація. Мета. Стаття присвячена дослідженню трансформації транспортно-логістичного сектору під впливом процесів діджиталізації та сервісизації. **Результати.** Досліджено структуру сфери транспорту і логістики, виявлено особливості дев'яти існуючих сегментів сфери. Узагальнено функціонал логістичних компаній. Визначено характерні особливості існуючих п'яти груп логістичних компаній, залежно від моделі управління ланцюгами постачання. Встановлено, що розвиток технологій призвів до скорочення внутрішньої логістики та збільшення обсягів аутсорсингу логістичних послуг. Досліджено наявні логістичні елементи в діяльності експедиторських фірм, підприємств громадського транспорту та діяльності приватних перевізників. Визначено, що економічний та технологічний розвиток призвів до формування концепції Логістики 4.0, а також стимулював активний розвиток peer-to-peer моделей постачання послуг. Визначено основні тренди, які очікуються в 2024 році в різних секторах логістичної сфери: автоматизація, використання робототехніки, застосування автономних транспортних засобів, впровадження технологій блокчейну, Інтернету речей, технологій штучного інтелекту та доповненої реальності.

Ключові слова: транспортно-логістична сфера, ланцюги постачання, Логістика 4.0, цифровізація, автоматизація, каршерінг.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Процеси глобалізації економіки та інтернаціоналізації суспільних відносин стимулювали пришвидшення розвитку сучасних транспортних систем та логістичних ланцюгів постачання. Транспортні системи, що забезпечують переміщення товарів та людей на світовому ринку, стрімко зростали під впливом інтеграційних процесів та глобалізації бізнесу. Наведені тенденції зумовили перетворення транспортно-логістичної сфери на вагомий фактор забезпечення економічного розвитку, який суттєво впливає на роль національних економік, конкурентоспроможність учасників ринку, рівень і масштаб конкуренції, а також є рушійною силою економічного зростання та сталого розвитку.

Розвинута транспортна система, якісна і сучасна інфраструктура та ефективні ланцюги постачання є ваговою передумовою забезпечення не лише економічного зростання, а й соціального розвитку за рахунок сприяння підвищенню якості життя, міжкультурним комунікаціям, побудові суспільних зв'язків та загальному підвищенню добробуту країни в цілому та кожного її громадянина.

Водночас, глобалізація збільшила фактор невідомості в економіці та посилила конкуренцію, що змусило суб'єкти господарювання змінювати бізнес-моделі, впроваджувати нові інформаційно-комунікаційні технології. Як результат, у глобальній економіці почали формуватися тренди діджиталізації та сервісизації. Транспортно-логістичний сектор також потрапив під вплив зазначе-

них трендів і наразі знаходиться в процесі трансформації та адаптації до новітніх умов.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню трансформацій в транспортно-логістичній сфері, що відбуваються під впливом глобалізації, цифровізації та сервісизації, присвячено широке коло наукових праць таких авторів, як О. Meyer-Rühle, С. Barra, Е. Ozovaci, G. Circella, F. Alemi, O. Szymańska, M. Adamczak, B. Bigliardi, S. Filippelli, A. Petroni, L. Tagliente, K. Witkowski, B. Zhou, K.M. Kockelman, J. Moody, B. Alves, M. Prieto, V. Stan, G. Baltas, D. Tymoshchenko та інших. Проте наведені наукові праці були присвячені дослідженню окремих аспектів розвитку логістичного сектору під впливом науково-технічного прогресу. Крім того, швидка інформатизація суспільства зумовлює появу нових трендів в розвитку логістичного ринку, які були недостатньо повно розкрито у вже існуючих наукових роботах. Це створило необхідність дослідження останніх тенденцій розвитку логістичного сектора та особливостей еволюції його структури в умовах активного впровадження новітніх технологій та цифровізації економічних процесів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження теоретичних аспектів сучасної економічної діяльності в сфері транспорту та логістики і формування узагальненого уявлення про її архітектуру, яка еволюціонує під впливом процесів діджиталізації та сервісизації.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Сферу транспорту та логістики, уза-

гально, можна охарактеризувати як сектор економіки, який охоплює різноманітні транспортні галузі, а також галузі, пов'язані з перевезенням, зберіганням та обробкою вантажів. Будь-яка робота, пов'язана з перевезенням товарів або переміщенням людей повітряним, автомобільним, водним або залізничним транспортом, а також діяльність, пов'язана зі зберіганням, інвентаризацією, доставкою та розповсюдженням товарів чи послуг, вважається частиною сектору транспорту та логістики. Включення до транспортного сектору великої кількості досить розбіжних видів діяльності, зумовило існування декількох підходів до визначення її структури. Один з підходів до поділу галузевого ринку був запропонований П. Клаусом, К. Кіллем та М. Швеммером, який передбачає виокремлення дев'яти сегментів за критеріями «функціонального контексту» (транспортування чи складське зберігання) та «засобами транспортування» (автомобільний, залізничний, водний, повітряний, трубопровідний транспорт) [1, с. 5–6]. В даному підході релевантною є не лише діяльність постачальників логістичних послуг і транспортних компаній, але й пов'язана з логістичною діяльністю усіх первинних і вторинних (виробничих) секторів економіки, а також сектору торгівлі (оптової та роздрібною). Сегменти в даному підході розташовані в послідовності від переважно масових транспортних послуг до більш диференційованих з точки зору логістики, менших за масштабом, більше направлених на міжнародні перевезення послуг:

1. масова логістика (Bulk Logistics);
2. доставка повною вантажівкою або повне завантаження контейнерів (Full Container Load, FCL) з прямим транспортуванням від пункту відправлення до пункту призначення за допомогою неспеціалізованого обладнання – перевезення, які потребують однієї транспортної одиниці чи одного контейнеру та займають більше 75% його внутрішнього об'єму;
3. менше повного завантаження контейнерів (Less than Truck Load, LTL) – це перевезення відносно невеликих вантажів або кількості вантажів, які за обсягами менше FCL але більше CEP;
4. спеціалізовані транспортні перевезення, включаючи перевезення автомобілів, транспортування у цистернах, зерновозах, тощо;
5. кур'єрські послуги, послуги експрес відправлення та послуги відправлення посилок (Courier, Express and Parcel Services, CEP) – включають поштові і логістичні компанії, які в основному транспортують вантажі з порівняно невеликою вагою та об'ємом, наприклад, листи, невеликі пакети, документи або дрібні предмети;
6. контрактна логістика (Contract Logistics, PLs) – це аутсорсинг завдань управління ресурсами однією компанією сторонній компанії, що

спеціалізується на матеріально-технічних питаннях, таких як транспортування, складування та виконання замовлень. Контрактна логістика включає також розподіл споживчих товарів;

7. загальні складські та термінальні операції;
8. морські вантажні, експедиторські та морські портові операції;
9. авіаційні вантажні операції [1, с. 6].

Логістичну складову транспортно-логістичної сфери формують компанії, що надають послуги контрактної логістики та експедиторські послуги. Логістичні компанії реалізують послуги аутсорсингу логістичної діяльності, надаючи такі послуги як зберігання, управління ланцюгом постачання, комплектування, пакування та виконання замовлень. Дані компанії допомагають з транспортуванням товарів та іншими видами діяльності, необхідними для функціонування ланцюга постачання, а також надають низку додаткових послуг, включаючи інтеграцію IT-систем, управління запасами, звітність, зворотну логістику тощо [2].

Логістичні компанії, залежно від моделі управління ланцюгами постачання, поділяються на 5 груп:

1. First Party Logistics (1PL) – компанії (вантажовідправники: виробники або трейдери), які здійснюють власну логістичну діяльність і не отримують логістичну допомогу від аутсорсингових компаній (автономна логістика). Вантажовідправник повністю відповідає за всі дії, починаючи від прийому замовлення до доставки продукції клієнту.

2. Second Party Logistics (2PL) – компанії, які спеціалізується на окремій конкретній складовій ланцюга постачання. Традиційно, в дану групу входять компанії, що надають послуги транспортування товарів з однієї точки в іншу і є власниками транспортних засобів. У набір послуг компанії даної групи додатково можуть входити планування, складування, побудова ланцюга доставки та інші функції.

3. Third Party Logistics (3PL) – компанії, які надають логістичні послуги, забезпечуючи транспортування, складування, розподіл пулів, управлінське консультування, оптимізацію логістики, експедирування вантажів, тарифні переговори, оцінку витрат і послуги з управління контрактами.

4. Fourth Party Logistics (4PL) – інтеграція всіх компаній, які беруть участь у ланцюзі постачання. Такі провайдери одноосібно здійснюють планування, організацію та контроль усіх логістичних процедур із довгостроковими стратегічними цілями, а також комплексно інтегрують компетенції сторонніх постачальників логістичних послуг (3PL), передових консалтингових організацій і постачальників технологій.

5. Fifth Party Logistics (5PL) – компанії, зосереджені на наданні інтегрованих логістичних рішень у межах ланцюга постачання (нагляд за

матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками) з координацією та інтеграцією процесів як усередині, так і між компаніями («віртуальна логістика» чи інтернет-логістика) [3].

Розвиток аутсорсингу транспортних і логістичних функцій призводить до поступового скорочення автономної логістичної діяльності, хоча обсяги подібних операцій все ще залишаються досить суттєвими. Приблизно 50% усіх витрат на логістику припадає на внутрішні (in-sourced) операції, що виконуються в рамках операційної інфраструктури організації та включають складські операції в промисловості, торгівлі та інших сферах. Інші 50% формує аутсорсинг (outsourced) транспортно-логістичних послуг стороннім постачальникам [1, с. 7].

До сфери логістики також входять експедиторські компанії, що координують транспортування вантажів, використовуючи одного або кількох перевізників і комбінуючи способи доставки, діють як посередники між вантажовідправниками, транспортними компаніями та постачальниками логістичних послуг, мають вплив на тарифи через мережеві зв'язки із галуззю, надають послуги оформлення митної документації, складання коносаментів, листів-фактур, страхових форм та додаткові послуги, зокрема складське зберігання [2].

Логістична складова інтегрована у функціонал транспортних компаній, які здійснюють пасажирські перевезення (компаній громадського та інших видів транспорту, компаній транспортної інфраструктури). Для даних компаній логістика являє собою сукупність організаційно-управлінських та виробничо-технологічних процесів щодо ефективного забезпечення організації руху засобів транспорту відповідно до запитів споживачів та згідно із транспортною політикою. Таким чином, окремі логістичні функції (наприклад, транспортне проектування, планування та контроль) делегуються органам державного, регіонального та місцевого управління.

Окремі елементи логістики наявні також у сегменті перевезень приватним транспортом. Вирішальну роль при таких перевезеннях відіграють безпосередні споживачі транспортних послуг внаслідок широкого особистого або індивідуального використання парку власних автомобілів та активного розвитку інших видів приватного транспорту, однак для ефективного функціонування даного сегменту створюється інфраструктура та формуються умови для безпечного переміщення з боку державних та муніципальних органів влади.

Активне впровадження досягнень науково-технічного прогресу у процес транспортного обслуговування призвело до суттєвої трансформації логістичної складової ринку транспортно-логістичних послуг. Розвиток технологій відслідкову-

вання місцезнаходження та поява нових інформаційно-комунікаційних технологій зумовлюють суттєві зміни в попиті і пропозиції на ринку транспортних послуг, а також створюють можливості для запровадження та розгортання широкого спектру транспортних послуг і перегляду моделей власності на транспортні засоби [4]. Подібний розвиток призвів до появи концепції Логістики 4.0 (Logistics 4.0), яку можна визначити як планування, за допомогою використання сприятливих технологій, потоку зберігання сировини, напівфабрикатів і готової продукції з метою задоволення потреб клієнтів [5, с. 303].

Розвиток концепції Logistics 4.0 спровокував суттєві зміни в логістиці, які можна розподілити на три блоки: автоматизація, підключення та прийняття рішень. Перший блок стосується поєднання дій, що виконуються автоматично та вручну. Другий блок стосується використовуваних об'єктів і обладнання, які в Логістиці 4.0 мають можливість збирати дані та передавати їх через власні з'єднання. Останній блок стосується самих даних, децентралізований збір яких стає важливим для підтримки процесу прийняття рішень [6, с. 1812].

Змінам за трьома блоками сприяли, зокрема, такі технології як RFID (радіочастотна ідентифікація, Radio Frequency Identification), яка дає можливість здійснювати розпізнавання та реєстрацію об'єктів шляхом використання випромінювання радіочастотного типу. Дана технологія використовується за рахунок впровадження RFID-міток, в основі якої лежить мікрочип, що зберігає інформацію, а також антена, яка відповідає за передачу та отримання даних. Ця мітка може бути активною (працювати від джерела живлення), але в більшості випадків не потребує живлення. Пам'ять RFID-мітки зберігає унікальні інформаційні дані та номер. При її попаданні в реєстраційну зону, інформація сприймається зчитувачем, відбувається її зчитування. Дана технологія активно використовується для управління ресурсами, управління складом, управління транспортуванням та забезпечення інформаційної безпеки. У поєднанні з Інтернетом речей RFID можна використовувати для збору даних та відстеження операцій по всьому ланцюжку поставок [7, с. 765].

В 2024 році очікується подальше посилення тенденцій до цифровізації логістичного сектору. На думку фахівців компанії Ascorolium, яка є великим розробником програмного забезпечення та спеціалістом в галузі цифровізації бізнес-процесів, в 2024 році очікуються наступні тренди в логістичному секторі:

1. Тренди в складських технологіях – автоматизація та робототехніка: автоматизовані системи комплектування та сортування, роботизовані палетизатори та автономні керувані транспортні засоби.

2. Тренди в сфері транспортних технологій – AI (штучний інтелект) та ML (машинне навчання): використання AI та ML для аналізу історичних даних та великих даних в реальному часі, визначення закономірностей, тенденцій та статистики, створення прогнозів за допомогою чат-ботів.

3. Технологічні тренди в ланцюгах постачання – блокчейн: блокчейн присвоює кожному продукту або предмету унікальну цифрову ідентифікацію, що дозволяє прозоро та в реальному часі бачити переміщення товарів від пункту відправлення до кінцевого пункту призначення, забезпечуючи безпечний і зашифрований обмін даними між залученими сторонами; розумні контракти на основі блокчейн автоматизують і забезпечують дотримання попередньо визначених правил, зменшуючи потребу в ручному втручанні.

4. Технологічні тренди у складському господарстві – інтернет речей (IoT): використання датчиків, міток та трекерів на відправленнях, піддонах або контейнерах; IoT допомагає виявляти потенційні проблеми, координувати процеси ланцюга постачання та оптимізувати рівень запасів.

5. Технологічні тренди в управлінні ланцюгами постачання – AR (доповнена реальність) та VR (віртуальна реальність): AR і VR створюють безпечне та контрольоване середовище для навчання, дозволяючи співробітникам отримати практичний досвід без ризиків, пов'язаних із реальними операціями.

6. Тренди в сфері транспортних технологій – автономні транспортні засоби та дрони: використання автономних транспортних засобів та дронів для доставки дозволяє знизити ризик аварій, скоротити витрати і скоротити час доставки.

7. Технологічні тренди в управлінні ланцюгами постачання – цифрові двійники: використання віртуальних копій фізичних активів і процесів, що дозволяє здійснювати моніторинг у реальному часі, оптимізувати маршрути, краще керувати запасами та приймати гнучкі рішення [8].

Визначені тренди свідчать, що логістична сфера продовжує розвивати способи транспортування, управління та доставки товарів, оптимізуючи роботу, підвищуючи ефективність і конкурентоспроможність.

Технологічний розвиток та цифровізація також стимулювали формування нових моделей транспортного обслуговування:

1. каршеринг (carsharing) – передбачає спільне користування парком автотранспортних засобів, як правило, на погодинній основі та може бути організований групами зацікавлених осіб або великими підприємствами [9, с. 136];

2. райдшеринг (ridesharing) або карпулінг (carpooling) – спільне використання приватного транспорту за допомогою онлайн-сервісів пошуку попутників;

3. райдхейлінг (ride-hailing) – спосіб користування послугами, коли пасажир наймає особистого водія, який доставить їх до місця призначення;

4. мобільність як послуга (mobility-as-a-service) – послуга, яка через технологічну платформу забезпечує спрощений зв'язок між користувачами та службами мобільності і дозволяє планувати, бронювати та оплачувати широкий спектр послуг транспортної мобільності для задоволення потреб подорожі [10].

Каршеринг, райдшеринг та райдхейлінг відносяться до моделі P2P (peer-to-peer), яка забезпечує незалежні ресурси (складські площі, місця для вантажівок, служби доставки) на вимогу. Фізичні особи можуть використовувати дані моделі для постачання автомобільних послуг (пропонуючи поїздки) або надаючи в оренду власні автомобілі через онлайн-платформу. Також особи можуть отримувати доступ до додатків P2P як користувач автосервісу для обміну поїздками та оренди автомобілів [11].

Дослідження мобільності пасажирів, проведене Європейською комісією, показало, що у 2021 році громадяни ЄС проїжджали 27 км в день із середньою тривалістю поїздки 80 хвилин. Найчастіше для подорожей використовувались автомобілі, якими було здійснено майже половину поїздок. Наступним за популярністю видом мобільності було пересування пішки, за винятком Нідерландів, де другим за популярністю видом мобільності було пересування велосипедом. Нові форми мобільності також набирають популярності: найбільше споживачів користується послугами райдхейлінгу (23%) і райдшерингу (12%), хоча їх використання носить випадковий характер [12]. Наведені дані вказують на суттєвий потенціал подальшого використання та розповсюдження шерингових послуг, а також наявність передумов для появи додаткових видів P2P послуг, що є цілком очікуваним та прогнозованим в епоху стрімкого розвитку цифрової економіки.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Транспортно-логістична сфера суттєво еволюціонує від впливом науково-технічного прогресу та інтернаціоналізації економічних процесів. Тренди до цифровізації в логістичній сфері стимулюють автоматизацію процесів, а також активне використання інформаційних технологій на всіх ділянках ланцюга постачання. В сфері транспортування активно розвиваються технології автономних транспортних засобів та дронів, що дозволяє знизити витрати, підвищити ефективність та збільшити безпечність, а також дедалі більше використовуються технології штучного інтелекту і машинного навчання, що дає змогу програмувати оптимальні маршрути та відслідковувати в реальному часі перевезення. Складське господарство все швидше автоматизується,

за рахунок впровадження досягнень робототехніки. Крім того, використання інтернету речей дає змогу ефективно керувати складом та контролювати стан і переміщення всіх продуктів на зберіганні. Для навчання персоналу активно застосовуються технології віртуальної реальності, що дозволяє працівникам отримувати досвід без залучення до реальних операцій.

Еволюція логістичної галузі та її сервісізація зумовила активізацію розвитку реєр-to-реєр моделей транспортно-логістичного обслуговування. Каршеринг, райдшеринг, райдхейлінг та мобільність як послуга все частіше використовуються клієнтами, а попит на них зростає. Шерингові бізнес-моделі в сучасних економічних реаліях мають значний

потенціал подальшого використання та розповсюдження, досить ймовірним видається поява інших Р2Р моделей транспортно-логістичного обслуговування.

Логістичний сектор продовжує активно розвиватися в умовах науково-технічного прогресу і в найближчому майбутньому очікується подальша цифровізація та автоматизація транспортно-логістичної сфери. Врахування новітніх тенденцій, впровадження в діяльність досягнень науки та техніки, використання новітніх моделей надання послуг на сучасному етапі розвитку світової економіки є критичною умовою забезпечення ефективності функціонування та високого рівня конкурентоспроможності окремих логістичних операторів і логістичного сектора кожної держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Meyer-Rühle O., Beige S., Greinus A., Erhardt T., Bozuwa J., Harmsen J., Kok R., Kille C., Hua-Kellermann N., Roth M., Burg R., Röhlings W. (December 2008) Final Report Statistical coverage and economic analysis of the logistics sector in the EU (SEALS) Prepared for the European Commission, DG Energy and Transport. Basel – Rotterdam – Nürnberg – Denzlingen, 335 pp.
2. Barra C. (January, 2023) What is the difference between logistics and freight forwarding? Eurosender. Available at: <https://www.eurosender.com/blog/en/differences-between-logistics-freight-forwarding/> (accessed April 5, 2024).
3. Ozovaci E. (February, 2016) *The new logistics methods, Proceedings of 3rd International Conference*. Education and Social Sciences INTCESS. Istanbul, pp. 409–413.
4. Circella G., Alemi F. (2018) Transport Policy in the Era of Ridehailing and Other Disruptive Transportation Technologies. *Advances in Transport Policy and Planning*, vol. 1, pp. 119–144. DOI: <https://doi.org/10.1016/bs.atpp.2018.08.001>
5. Szymańska O., Adamczak M., Cyplik P. (2017) Logistics 4.0 – a new paradigm or set of known solutions? *Research in Logistics & Production*, vol. 7, no. 4, pp. 299–310. DOI: <https://doi.org/10.21008/j.2083-4950.2017.7.4.2>
6. Bigliardi B., Filippelli S., Petroni A., Tagliente L. (2022) The digitalization of supply chain: a review. *Procedia Computer Science*, vol. 200, pp. 1806–1815. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.01.381>
7. Witkowski K. (2017) Internet of things, big data, Industry 4.0 – innovative solutions in logistics and supply chains management. *Procedia engineering*, vol. 182, pp. 763–769. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.03.197>
8. Tymoshchenko D. (2024) Top logistics technology trends reshaping the industry in 2024. Acropolium Blogs. Available at: <https://acropolium.com/blog/top-logistics-technology-trends/> (accessed April 5, 2024).
9. Zhou B., Kockelman K. M. (2011) Opportunities for and Impacts of Carsharing: A Survey of the Austin, Texas Market. *International Journal of Sustainable Transportation*, vol. 5, issue 3, pp. 135–152. DOI: <https://doi.org/10.1080/15568311003717181>
10. Moody J., Alves B. (2022) Mobility-as-a-Service (MaaS) can help developing cities make the most of complex urban transport systems – if they implement it right. Published on Transport for Development, World Bank blogs. Available at: <https://blogs.worldbank.org/transport/mobility-as-a-service-can-help-developing-cities-make-most-complex-urban-transport-systems-if-they-implement-it-right> (accessed April 5, 2024).
11. Prieto M., Stan V., Baltas G. (2022) New insights in Peer-to-Peer carsharing and ridesharing participation intentions: Evidence from the «provider-user» perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 64. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102795>
12. New Mobility Patterns Study: insights into passenger mobility and urban logistics. European Commission, Directorate-General for Mobility and Transport, December 2022. Available at: https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/new-mobility-patterns-study-insights-passenger-mobility-and-urban-logistics-2022-12-20_en (accessed April 5, 2024).

Olena Parfentieva, National Transport University. *Transformation of logistics services market during digitalization and servitization era.*

Annotation. The purpose. The article is focused on the study of the transport and logistics sector transformation under the influence of digitization and servitization processes. **Findings.** The structure of the transport and logistics sector and the peculiarities of nine existing segments of the sector were studied. The functionality of logistics companies is summarized. The features of the existing five groups of logistics companies, which are divided depending on the model of supply chain management (PL models), are determined. It was established that the development of technologies led to a reduction in internal logistics and an increase in the volume of logistics services outsourcing. The available logistic elements in the functioning of forwarding companies, public transport companies and private carriers have been studied. It was determined that economic and technological development led to the formation of the concept of Logistics 4.0, and also stimulated the active development of peer-to-peer service delivery models, such as carsharing, ridesharing, ride-hailing. In the conditions of technological progress, there is an active deve-

lopment of mobility as a service (MaaS) which allows using a technological platform to maintain simplified communication between users and transport companies, to plan, book and pay for a wide range of transport mobility services for satisfaction of travel needs. The main trends expected in 2024 in various sectors of the logistics sector have been identified. It has been established that in the warehouse technologies there are currently trends towards automation and the use of the latest robotics technologies, as well as the active use of the Internet of Things. In transportation, artificial intelligence and machine learning are actively used for analysis and planning of routes, forecasting. In addition, there is an increase in the use of autonomous vehicles and drones in transportation, which makes it possible to reduce the cost of transportation and increase its efficiency. **Practical value.** Companies are increasingly using blockchain and digital doubles for overall supply chain management. Technologies of augmented reality and virtual reality are actively used to train personnel of logistics companies.

Keywords: transport and logistics sector, supply chains, Logistics 4.0, digitalization, automatization, carsharing.

УДК 658:005.5

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-4>

КРИТЕРІЇ ВИБОРУ CRM-СИСТЕМИ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ

А. К. ПРОЩЕНКО

аспірант кафедри комерційної діяльності і логістики,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0281-0993>

Анотація. *Мета статті* полягає в аналізі та визначенні ключових критеріїв вибору CRM-системи для забезпечення оптимального вибору інструменту, який відповідає потребам, можливостям та стратегічним цілям конкретного бізнесу. **Методика дослідження.** *Досягнення поставленої у статті мети* здійснено за допомогою таких методів дослідження: логічного узагальнення та наукової абстракції, структурного аналізу, аналітичного методу. **Результати.** *Досліджено ефективність CRM-систем у контексті управління взаємовідносинами з клієнтами та їх вплив на бізнес-процеси.* Розглянуто основні критерії для вибору CRM-системи, такі як функціональність, масштаб бізнесу, можливість комплексних рішень, досвід впровадження та інші. Критерії оцінки апробовано для середнього підприємства електронної комерції з персоналом від 20 до 50 осіб при виборі з трьох популярних CRM-систем – Oracle Siebel CRM, Microsoft Dynamics CRM та SaAP CRM. **Практична значущість результатів дослідження.** *Результати дослідження* мають важливу практичну значущість для компаній, що розглядають впровадження CRM-системи, оскільки вони надають оцінку потенційних варіантів та допомагають зробити зважений вибір, спрямований на підвищення ефективності діяльності та задоволеності клієнтів. Ці результати також можуть слугувати основою для подальших досліджень у сфері використання CRM-систем та їх впливу на бізнес-процеси.

Ключові слова: CRM-системи, підприємство, критерії вибору, функціональність, гнучкість, комплексність.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Ефективне управління бізнесом через автоматизацію є критично важливим для життєздатності будь-якої компанії на сучасному ринку. Воно дозволяє максимізувати прибуток, розвивати бізнес, підвищувати продуктивність і зменшувати ризики. Наразі 91% підприємств у розвинених країнах зі штатом більше 11 осіб використовують CRM-системи як ключовий інструмент у своїй діяльності. Вибір CRM-системи для підприємства стає все більш актуальним у сучасних умовах, де конкуренція на ринку посилюється, а вимоги споживачів зростають. Завдяки правильному вибору CRM-системи підприємства можуть забезпечити ефективне управління клієнтськими взаємодіями, збільшити продажі та підвищити задоволеність клієнтів. Оскільки в ринковому середовищі постійно з'являються нові технології та можливості, важливо обирати CRM-систему, яка відповідає конкретним потребам та можливостям підприємства, щоб досягти успіху і залишитися конкурентоспроможними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження та публікації активно аналізують теоретичні та практичні підходи до впровадження та оцінки економічної ефективності CRM-систем на підприємствах. Білоцерківський О.Б. розглядає теоретико-методичні підходи до оцінки економічної ефективності впровадження CRM-систем в торговельних підприємствах. Автор визначає сутність поняття ефективності інформаційної системи та аналізує різні підходи до її оцінки,

включаючи фінансовий, якісний та імовірно-статистичний аналіз [1]. Болотна О.В. та Скорик Б.Ю. розкривають значення та перспективи впровадження CRM-систем в торговельно-комерційних підприємствах. Дослідження підкреслює актуальність цих систем для стандартизації роботи з клієнтами та автоматизації бізнес-процесів, а також розглядає функціональні можливості CRM-систем для підвищення ефективності взаємодії з клієнтами [2]. Войтович С., Лорві І. та Букало Н. досліджують застосування CRM-систем у маркетинговому та логістичному управлінні закладів послуг. Дослідження вказує на можливості автоматизації процесів обслуговування та взаємодії зі споживачами, а також виявляє особливості застосування CRM-систем для цілей діджиталізації маркетингу [3]. Каган І.В. та Костючко С.М. розглядають використання CRM-систем для підвищення ефективності управління взаємовідносинами з клієнтами. Дослідження підкреслює роль цих систем в аналізі даних про клієнтів, автоматизації процесів обробки замовлень та інших операцій, спрямованих на задоволення потреб клієнтів [4]. Оксамитна Л.П. та Пряха Р.І. проводять огляд наявних підходів до оцінки ефективності CRM-систем. Дослідження вказує на необхідність розгляду різних аспектів ефективності таких систем та пропонує комплексний підхід до оцінки їхньої роботи [5]. Савран Н.В. визначає необхідність автоматизації основних процесів на підприємстві за допомогою CRM-систем. Дослідження розглядає етапи розвитку та класифікацію видів таких систем з урахуванням сучасних тенденцій в їхньому функціонуванні та використанні [6]. Загальний ана-

ліз публікацій вказує на важливість та актуальність використання CRM-систем у сучасному бізнесі. Дослідження підкреслюють значення цих систем для підвищення ефективності управління взаємовідносинами з клієнтами, автоматизації бізнес-процесів та підвищення рівня обслуговування клієнтів. Продуктивне використання CRM-систем є ключовим чинником для досягнення конкурентних переваг на сучасних ринках.

Формування цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в аналізі та визначенні ключових критеріїв вибору CRM-системи для забезпечення оптимального вибору інструменту, який відповідає потребам, можливостям та стратегічним цілям конкретного бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. CRM – це системи управління взаємовідносинами з клієнтами, що забезпечують впорядкування та аналіз даних про клієнтів та угоди компанії. Вони працюють на основі бази даних, яка автоматично збирає і аналізує інформацію про клієнтів та їхні замовлення, що допомагає передбачати потреби клієнтів та надавати їм належні продукти та послуги. CRM також дозволяє контролювати процес продажів, отримувати повідомлення про нові замовлення та аналізувати дані про стан бізнесу. Інтеграція CRM з іншими програмними продуктами дозволяє виконувати різні завдання, використовуючи одну базу даних клієнтів, що сприяє ефективності маркетингових кампаній і зниженню витрат на обслуговування. Різноманітність CRM-систем, що пропонується на ринку, дозволяє компаніям знаходити оптимальне рішення для вдосконалення відносин з клієнтами та досягнення успіху на ринку.

Для аналізу обрано Oracle Siebel CRM, SaAP CRM і Microsoft Dynamics CRM-системи управління взаємовідносинами з клієнтами, які пропонують різні можливості для підприємств.

Загальна характеристика обраних систем зводиться в табл. 1.

Oracle Siebel CRM є комплексним рішенням, яке може автоматизувати та оптимізувати фронт- та бек-офісні операції, включаючи управління продажами, обслуговуванням та маркетингом, а також має великий потенціал для інтеграції з іншими IT-системами [8]. SaAP CRM спрямована на відділи продажів і надає інструменти для оптимізації роботи з клієнтами та продажами, включаючи інтеграцію з телефонією та електронною поштою [9]. Microsoft Dynamics CRM використовує соціальний та розроблений підхід до стратегії бізнесу для поліпшення взаємодії з клієнтами, підвищення якості маркетингових кампаній та збільшення рівня продажів [7]. Кожна з цих CRM-систем має свої особливості та може бути використана залежно від конкретних потреб та стратегій підприємства.

Проаналізувавши характеристики обраних CRM-систем – Oracle Siebel CRM, Microsoft Dynamics CRM і SaAP CRM, можна зробити декілька висновків. Всі три системи пропонують платну ліцензію та підтримують хмарне використання CRM. Однак, Oracle Siebel CRM та Microsoft Dynamics CRM підтримують операційні системи Windows, у той час як SaAP CRM може бути використаний через браузер. Усі системи надають можливість мобільного доступу та інтеграції з Outlook. Щодо функціоналу, усі CRM-системи мають можливості для маркетингу, продажу та обслуговування клієнтів, а також аналітичні можливості. Вони також підтримують інтеграцію з іншими програмними продуктами. Мовна підтримка є міжнародною для всіх трьох систем. Цінова політика відрізняється: вартість користувача на місяць для Oracle Siebel CRM становить від \$70, для Microsoft Dynamics CRM – від \$65, а для SaAP CRM – від \$50. Отже, вибір між цими CRM-системами залежатиме від конкретних потреб та фінансових можливостей підприємства.

Таблиця 1

Загальна характеристика обраних CRM-систем

Характеристика	Microsoft Dynamics CRM	Oracle Siebel CRM	SaAP CRM
Тип ліцензії	Платна	Платна	Платна
Версія хмарового CRM	Так	Так	Так
Операційна система	Windows, браузер	Windows, Linux	Windows, браузер
Мобільний доступ	Так	Так	Так
Інтеграція з Outlook	Так	Так	Так
Можливості маркетингу	Так	Так	Так
Можливості продажу	Так	Так	Так
Можливості обслуговування	Так	Так	Так
Аналітика	Так	Так	Так
Підтримка інтеграції	Так	Так	Так
Мови	Міжнародна	Міжнародна	Міжнародна
Ціна	Від \$65 на користувача на місяць	Від \$70 на користувача на місяць	Від \$50 на користувача на місяць

Джерело: [7–9]



Рис. 1. Критерії вибору CRM-систем

Джерело: розроблено автором

Для оцінки CRM-систем виділено 11 критеріїв, кожному з яких призначено ступінь важливості, що складає разом 1 (рис. 1).

1. Показник «Функціональна повнота» (питома вага – 0,13) визначається за можливістю повноцінної реалізації CRM-системи відповідно до організаційної структури підприємства. Цей показник оцінює, наскільки система може відтворити та підтримувати необхідний функціонал, який відповідає специфіці та потребам конкретної організації. Він враховує не лише наявність функцій у CRM-системі, але й їхню можливість ефективно інтегруватися з процесами та структурою підприємства. Важливо, щоб CRM-система забезпечувала не лише базовий функціонал, а й можливість налаштування та адаптації під конкретні потреби та процеси компанії. Оцінка цього показника дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно CRM-система може впроваджуватися та використовуватися у практичній діяльності підприємства.

2. Показник «Масштаб бізнесу» (питома вага – 0,13) враховує різноманітні аспекти, які впливають на здатність CRM-системи відповідати потребам підприємства залежно від його масштабу та обсягу діяльності. Цей показник враховує обсяги інформації, які необхідно обробляти та зберігати в системі, а також можливість синхронної та асинхронної обробки транзакцій для забезпечення ефективності роботи. Крім того, враховується і кількість робочих місць, яка визначається потребами в доступі до системи для персоналу різних підрозділів та рівнів

управління компанії. Отже, оцінка цього показника допомагає з'ясувати, наскільки ефективно CRM-система може впоратися з потоками інформації та робочими процесами великих масштабів, що є важливим аспектом для успішного використання системи в реальних умовах бізнесу.

3. Показник «Можливість комплексних рішень» (питома вага – 0,11) визначається наявністю основних функціональних модулів у CRM-системі та їхньою здатністю до інтеграції. Цей показник враховує, наскільки система може забезпечити широкий спектр функцій для вирішення різних завдань бізнесу, включаючи управління продажами, маркетингом, обслуговуванням клієнтів та інші. Важливо, щоб CRM-система мала у своєму арсеналі не лише базовий набір інструментів, а й здатність інтегруватися з іншими системами та додатками, що може покращити її функціональність та розширити можливості вирішення різних завдань бізнесу. Отже, оцінка цього показника дозволяє зрозуміти, наскільки комплексними та гнучкими є можливості CRM-системи для вирішення різноманітних завдань бізнесу та інтеграції з іншими інформаційними системами.

4. Показник «Досвід впровадження» (питома вага – 0,05) визначається на основі тривалості присутності виробника CRM-системи на ринку та кількості успішних впроваджень. Цей показник відображає рівень досвіду та експертизи виробника в галузі впровадження CRM-систем у практичних умовах. Компанії з більшим досвідом впровадження здатні забезпечити більш ефективну та успішну імплементацію

тацію CRM-системи для клієнтів, оскільки вони мають краще розуміння вимог та нюансів впровадження. Оцінка цього показника важлива для визначення надійності та стабільності виробника CRM-системи, а також його здатності до успішного впровадження в реальних умовах бізнесу.

5. Показник «Гнучкість конфігурації» (питома вага – 0,07) відображається у здатності CRM-системи адаптуватися до потреб бізнесу та змін у законодавстві та технологіях. Цей показник оцінює, наскільки легко та ефективно можна змінювати налаштування та параметри системи для відповідності новим вимогам та умовам. Гнучкість конфігурації важлива, оскільки потреби бізнесу та регулююче середовище постійно змінюються, і вирішення цих викликів може вимагати змін у функціоналі CRM-системи. Така здатність до адаптації дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни у внутрішніх та зовнішніх умовах, що може включати зміни в стратегії бізнесу, законодавстві, або технологічних стандартах. Оцінка цього показника допомагає з'ясувати, наскільки пристосована CRM-система до динамічних потреб та умов сучасного бізнесу.

6. Показник «Цільова визначеність» (питома вага – 0,14) визначає, наскільки CRM-система відповідає реальним завданням та потребам підприємства. Ця характеристика оцінює, наскільки ефективно система вирішує конкретні завдання, що стоять перед підприємством. Для досягнення успіху в бізнесі необхідно, щоб CRM-система була налаштована на вирішення конкретних викликів і завдань, які виникають у даній галузі або сфері діяльності підприємства. Це може включати такі аспекти, як збільшення обсягу продажів, покращення обслуговування клієнтів, оптимізація маркетингових стратегій тощо. Оцінка цього показника дозволяє з'ясувати, наскільки ефективно CRM-система відповідає конкретним цілям та завданням підприємства і чи вона допомагає досягти планованих результатів.

7. Показник «Простота використання» (питома вага – 0,06) оцінюється з урахуванням часу, необхідного для навчання персоналу використовувати CRM-систему, а також часу, необхідного для виконання операцій у системі. Цей показник відображає наскільки інтуїтивно зрозумілим та легким у використанні є інтерфейс та функціонал CRM-системи для користувачів. Швидке навчання персоналу і мінімізація часу на виконання операцій в системі є ключовими аспектами, що сприяють підвищенню продуктивності та ефективності використання CRM-системи. Підприємствам важливо мати доступ до інструменту, який дозволяє швидко та ефективно виконувати робочі завдання без значних затрат на навчання та додаткові ресурси. Оцінка цього показника допомагає з'ясувати, наскільки користувачі можуть легко адаптуватися до використання CRM-системи та наскільки вона відповідає їхнім потребам та очікуванням.

8. Показник «Ступінь готовності до експлуатації» (питома вага – 0,07) відображається в залежності від часу та витрат, необхідних для введення CRM-системи в експлуатацію. Цей показник визначає, наскільки підготовлена система до фактичного використання в робочих умовах підприємства. Він враховує час, необхідний для встановлення та налаштування системи, а також ресурси, які потрібні для цього процесу, такі як кошти, персонал та інші матеріальні та людські ресурси. Ступінь готовності до експлуатації відображає готовність системи до реального впровадження та використання в повсякденній діяльності підприємства. Це важливий аспект при оцінці CRM-системи, оскільки впровадження системи може вимагати значних зусиль та ресурсів, і чим менше часу та ресурсів вона вимагає, тим швидше і ефективніше підприємство може використовувати її для досягнення своїх цілей.

9. Показник «Можливість інтеграції з іншими додатками» (питома вага – 0,06) визначає, наскільки здатна CRM-система інтегруватися з іншими офісними додатками, які вже використовуються на підприємстві. Ця характеристика відображає можливість взаємодії та обміну даними між CRM-системою та іншими програмами, такими як системи обліку, електронні поштові сервіси, системи управління проектами тощо. Оцінка цього показника дозволяє з'ясувати, наскільки ефективно CRM-система може інтегруватися в існуючу інформаційну систему підприємства і співпрацювати з іншими програмними засобами.

10. Показник «Сервісне обслуговування та супровід» (питома вага – 0,11) відображає рівень обслуговування та підтримки користувачів з боку постачальника CRM-системи. Ця характеристика оцінює доступність і якість послуг, які надаються в рамках технічної підтримки, консультацій та регулярного сервісного обслуговування. Важливим аспектом є оперативність вирішення технічних проблем та запитів користувачів, а також наявність якісної та доступної технічної підтримки. Добре організоване сервісне обслуговування та супровід дозволяють користувачам отримувати вчасну допомогу та поради щодо використання системи, а також впевненість у надійності та стабільності роботи CRM-системи.

11. Показник «Ціна» (питома вага – 0,07) враховує вартість CRM-системи і відображає економічний аспект вибору такої системи для підприємства. Вартість CRM-системи включає в себе не лише вартість її придбання, але й можливі витрати на впровадження, навчання персоналу, технічну підтримку та підтримку програмного забезпечення. При оцінці цього показника важливо враховувати не лише фінансові можливості підприємства, але й відношення вартості до очікуваних результатів та ефективності використання CRM-системи. Оптимальний баланс між вартістю і якістю отриманих послуг дозволяє забезпечити максимальну ефек-

тивність використання CRM-системи при мінімальних витратах для підприємства.

Для кожного з 11 показників здійснюється оцінка за шкалою від одного до п'яти, де «5» позначає повну відповідність CRM-системи вимогам підприємства, а «1» свідчить про її незадовільність.

У табл. 2 представлено інтегральну оцінку обраних CRM-систем для середнього підприємства електронної комерції з персоналом від 20 до 50 осіб.

Результати оцінки свідчать про те, що Microsoft Dynamics CRM отримав найвищий бал – 4,56, що свідчить про його відповідність багатьом ключовим критеріям. Особливо високі бали були присвоєні за функціональність (0,65), масштаб бізнесу (0,52), можливість комплексних рішень (0,55), цільову визначеність (0,7) та сервісне обслуговування та супровід (0,55).

Oracle Siebel CRM також отримав високі бали, зокрема за функціональність (0,65), проте загальна інтегральна оцінка склала 4,52, що пов'язано з менш високими оцінками за можливість інтеграції з іншими додатками (0,18) та іншими параметрами. У порівнянні з іншими системами, SaAP CRM отримала найнижчу загальну оцінку – 3,49, що свідчить про меншу відповідність обраним критеріям. SaAP CRM отримала менш високі бали за функціональність, масштаб бізнесу та інші параметри. Отже, з урахуванням важливості кожного показника, Microsoft Dynamics CRM визначається як найкращий вибір.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. CRM-системи відіграють ключову роль у веденні бізнесу та підвищенні його продуктивності, надаючи цінні інструменти для керівників, робочих колективів, маркетологів і аналітиків. Вони сприяють покращенню обслуговування клієнтів і забезпечують універсальний інструмента-

рій для оптимізації бізнес-процесів. Для оцінки CRM-систем визначено 11 показників, кожному з яких призначено вагу важливості. Функціональна повнота оцінюється за можливістю повноцінної реалізації системи відповідно до організаційної структури підприємства, масштаб бізнесу враховує обсяги інформації та обробку транзакцій, а також кількість робочих місць. Можливість комплексних рішень визначається наявністю та інтеграцією основних функціональних модулів. Досвід впровадження враховує тривалість роботи виробника на ринку та кількість успішних впроваджень. Гнучкість конфігурації відображає можливість адаптації системи до змін в законодавстві та технологіях. Цільова визначеність оцінює, наскільки система відповідає реальним завданням підприємства. Простота використання враховує час навчання персоналу та час виконання операцій. Ступінь готовності до експлуатації залежить від часу та витрат, необхідних для введення системи в експлуатацію. Можливість інтеграції з іншими додатками враховує можливість інтеграції з офісними додатками. Сервісне обслуговування та супровід визначають рівень підтримки користувачів. Усі ці показники допомагають приймати обґрунтовані рішення щодо вибору CRM-системи, а також дозволяють належним чином оцінити вартість системи в контексті бізнес-потреб підприємства.

Перспективи подальших досліджень включають розширення аналізу на інші CRM-системи та врахування їхнього впливу на конкретні сфери бізнесу, що дозволить зрозуміти більш широкий спектр можливостей і вигод для підприємств. Крім того, можливе дослідження впливу впровадження CRM-систем на фінансові показники підприємств, що дозволить оцінити їхню ефективність та рентабельність у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2

Інтегральна оцінка обраних CRM-систем

Показник	Ступінь важливості	Microsoft Dynamic CRM		Oracle Siebel CRM		SaAP CRM	
		оцінка	зважена оцінка	оцінка	зважена оцінка	оцінка	зважена оцінка
Функціональна повнота	0,13	5	0,65	5	0,65	4	0,52
Масштаб бізнес-організації	0,13	4	0,52	5	0,65	3	0,39
Можливість комплексних рішень	0,11	5	0,55	4	0,44	3	0,33
Досвід впровадження	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Гнучкість конфігурації	0,07	5	0,35	4	0,28	4	0,28
Цільова визначеність	0,14	5	0,7	5	0,7	4	0,56
Простота використання	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Ступінь готовності до експлуатації	0,07	5	0,35	5	0,35	3	0,21
Можливість інтеграції з іншими додатками	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18
Сервісне обслуговування та супровід	0,11	5	0,55	5	0,55	4	0,44
Ціна	0,07	3	0,21	4	0,28	2	0,14
Сума	1	49	4,56	48	4,52	38	3,49

Джерело: [7–9]

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білоцерківський О.Б. Оцінювання економічної ефективності впровадження CRM-систем у діяльність торговельних підприємств. *Вісник Одеського національного університету*. 2020. № 2. С. 167–172.
2. Болотна О.В., Скорик Б.Ю. Актуальність впровадження CRM-систем в торговельно-комерційні підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. № 2. С. 12–15.
3. Войтович С., Лорві І., Букало Н. Застосування CRM-технології для автоматизації процесів взаємодії із споживачами закладу послуг. *Економічний форум*. 2022. № 4. С. 68–73.
4. Каган І.В., Костючко С.-М. CRM-системи як інструмент підвищення ефективності бізнесу. *Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво*. 2023. № 52. С. 5–9.
5. Оксамитна Л.П., Пряха Р.І. Підходи до оцінки ефективності CRM-систем. *Управління розвитком складних систем*. 2023. № 54. С. 30–39.
6. Савран Н.В. CRM-система: етапи розвитку та класифікація видів. *Економічний простір*. 2021. № 168. С. 72–77.
7. Microsoft Dynamic CRM. URL: <https://dynamics.microsoft.com/> (дата звернення: 24.02.2024).
8. Oracle Siebel CRM. URL: <https://www.oracle.com/> (дата звернення: 24.02.2024).
9. SaAP CRM. URL: <https://www.sap.com/> (дата звернення: 24.02.2024).

REFERENCES

1. Bilotserkivs'kyu O. B. (2020) Otsynuyannya ekonomichnoyi efektyvnosti vprovadzheniya CRM-system u diyal'nist' torhovel'nykh pidpryyemstv [Evaluation of the economic efficiency of the implementation of CRM systems in the activities of trade enterprises]. *Visnyk Odes'koho natsional'noho universytetu*, no. 2, pp. 167–172. [in Ukrainian]
2. Bolotna O. V., Skoryk B. Y. (2020) Aktual'nist' vprovadzheniya CRM-system v torhovel'no-komertsyiini pidpryyemstva [The urgency of implementing CRM systems in trade and commercial enterprises]. *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal "Internauka"*, no. 2, pp. 12–15. [in Ukrainian]
3. Voytovych S., Lorvi I., Bukalo N. (2022) Zastosuvannya CRM-tekhnologiyi dlya avtomatyzatsiyi protsesiv vzayemodiyi iz spozhyvachamy zakladu posluh [Application of CRM technology for automation of processes of interaction with consumers of service establishments]. *Ekonomichnyy forum*, no. 4, pp. 68–73. [in Ukrainian]
4. Kahan I. V., Kostyuchko S. M. (2023) CRM-systemy yak instrument pidvyshchennya efektyvnosti biznesu [CRM systems as a tool for improving business efficiency]. *Kompyuterno-intehrovani tekhnologiyi: osvita, nauka, vyrobnytstvo*, no. 52, pp. 5–9. [in Ukrainian]
5. Oksamytna L. P., Pryakha R. I. (2023) Pidkhody do otsinky efektyvnosti CRM-system [Approaches to evaluating the effectiveness of CRM systems]. *Upravlinnya rozvytkom skladnykh system*, no. 54, pp. 30–39. [in Ukrainian]
6. Savran N. V. (2021) CRM-systema: etapy rozvytku ta klasyfikatsiya vydiv [CRM-system: stages of development and classification of species]. *Ekonomichnyy prostir*, no. 168, pp. 72–77. [in Ukrainian]
7. Microsoft Dynamic CRM. Available at: <https://dynamics.microsoft.com/>
8. Oracle Siebel CRM. Available at: <https://www.oracle.com/>
9. SaAP CRM. Available at: <https://www.sap.com/>

Andriy Proshchenko, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman. **Criteria for choosing a CRM system for enterprises.**

Annotation. The purpose of the article is to analyze and identify the key criteria for choosing a CRM system to ensure the optimal choice of a tool that meets the needs, capabilities and strategic goals of a particular business. **Methodology of research.** The goal set in the article was achieved by using the following research methods: logical generalization and scientific abstraction, structural analysis, analytical method. **Findings.** The effectiveness of CRM systems in the context of customer relationship management and their impact on business processes is investigated. When choosing a CRM system for an enterprise, it is important to consider a number of key criteria. First of all, you need to evaluate the functionality of the system to ensure that it meets your business needs. Consider the size of your organization, as some systems may be better suited for large companies, while others may be better suited for smaller ones. It is also important to evaluate the implementation experience and flexibility of the system's configuration to ensure that it meets the specific needs of your business. In addition, pay attention to the CRM's target definition, ease of use, and degree of operational readiness to ensure efficiency in your work. Equally important is the ability to integrate CRM with other applications, as well as the quality of service and support from the vendor. Taking these criteria into account, a well-considered choice of a CRM system can significantly increase the efficiency of your business. The evaluation criteria have been tested for a medium-sized e-commerce enterprise with a staff of 20 to 50 people when choosing from three popular CRM systems – Oracle Siebel CRM, Microsoft Dynamics CRM and SaAP CRM. **Practical value.** The results of the study have important practical implications for companies considering the implementation of a CRM system, as they provide an assessment of potential options and help make an informed choice aimed at improving performance and customer satisfaction. These results can also serve as a basis for further research in the area of CRM systems and their impact on business processes.

Keywords: CRM-systems, enterprise, selection criteria, functionality, flexibility, complexity.

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

УДК 336.1

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-5>

ДОХОДИ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ УКРАЇНИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПОТРЕБ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА ЗМІЦНЕННІ ОБОРОНОЗДАТНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

А. А. СЛАВКОВА

кандидат економічних наук, доцент;

Д. Д. ВОРОНОВСЬКА

студентка,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Анотація. Метою статті є аналіз ролі доходів місцевих бюджетів в Україні у забезпеченні потреб територіальних громад та зміцненні обороноздатності в умовах воєнного стану. **Методика дослідження.** Ця стаття присвячена аналізу динаміки доходів місцевих бюджетів в Україні, визначенню їх співвідношення, а також структури та джерел формування доходів. Особлива увага приділяється частці доходів місцевих бюджетів у загальних доходах зведеного бюджету та у ВВП. **Результати.** У контексті постійних викликів, які ставить перед Україною військовий конфлікт та необхідність забезпечення потреб територіальних громад, розуміння ролі доходів місцевих бюджетів стає критично важливим. Дослідження також враховує резервні варіанти наповнення місцевих бюджетів у воєнний період. Розглянуті аспекти допоможуть зрозуміти, як доходи місцевих бюджетів сприяють зміцненню обороноздатності та вирішенню соціально-економічних потреб територіальних громад. **Практична значущість результатів дослідження.** Ця стаття має важливе значення для розробки ефективних стратегій управління фінансами на місцевому рівні та забезпечення стабільності в умовах воєнного стану. Враховуючи складні умови сучасного світу, дослідження такого роду дозволяє прогнозувати можливі ризики та розробляти заходи для їх запобігання.

Ключові слова: місцеві бюджети, зведений бюджет, доходи, видатки, військовий стан, обороноздатність.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Україна наразі стикається з численними викликами, серед яких особливе місце посідає забезпечення потреб територіальних громад та зміцнення обороноздатності в умовах воєнного стану. Забезпечення фінансових ресурсів для цих цілей стає завданням національного значення, оскільки безпосередньо впливає на життя громадян та здатність країни відстоювати свою незалежність і територіальну цілісність. Доходи місцевих бюджетів відіграють ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності територіальних громад, дозволяючи їм здійснювати соціальні та інфраструктурні проекти. Крім того, ці доходи використовуються для зміцнення обороноздатності країни через фінансування військових програм та заходів безпеки. Ефективне управління та розподіл цих ресурсів відіграє важливу роль у забезпеченні національної безпеки та сталого розвитку України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження та публікації в сфері дохо-

дів місцевих бюджетів в Україні можна розділити на дві групи: першу, яка складається з робіт, що проводять статистичний аналіз та визначають причини змін, та другу, що стосується правового забезпечення цього процесу.

У першій групі досліджень робота Дмитровської В.С. та Кохан І.В. відображає вплив пандемії COVID-19 на доходи місцевих бюджетів, де розглядаються зміни та їх причини у цей період [1]. Також варто звернути увагу на роботу Лещух І.В., яка розглядає вплив воєнного стану на структуру доходів місцевих бюджетів та виокремлює перспективи подальшого формування [2]. Додатково, у цій групі досліджень можна відзначити роботу Дідур С.В., Глухової В.І. та Водолазської О.І., яка присвячена формуванню податкових доходів місцевого бюджету на основі кореляційно-регресійного аналізу [3]. Аналіз дохідної частини місцевих бюджетів в умовах воєнного стану розглянуто в роботі Західної О.Р. та Бундз Н.Б. [4]. Статистичне дослідження формування доходів місцевих бюджетів в умовах децентралізації представлено у роботі Семенця А.А. [5]. Особливості форму-

вання доходів місцевих бюджетів досліджені в роботі Гончара Г.П. [6]. Такий комплексний підхід дозволяє зрозуміти не лише структуру та динаміку доходів місцевих бюджетів в різних умовах, але й здійснити аналіз їх причин та перспектив подальшого розвитку.

У другій групі досліджень особлива увага приділяється правовому забезпеченню формування доходів місцевих бюджетів. Робота Дем'янчука О.І. та Сахарука Н.І. висвітлює процес формування доходів місцевого бюджету в контексті бюджетно-податкових реформ в Україні [7]. Також варто згадати роботу Сукача О.М., Сарани Л.А. та Гордієнко Л.А., де розглядаються податкові інструменти регулювання доходів місцевих бюджетів [8]. До цієї групи належить і робота Письменного В.В., яка зосереджується на розвитку організаційно-правового забезпечення формування доходів місцевих бюджетів України [9]. Крім того, важливим аспектом є робота Семенченка С.А., яка розглядає доходи місцевих бюджетів як правову категорію [10]. Аналіз цих досліджень сприяє розумінню не лише юридичних аспектів формування доходів місцевих бюджетів, а й їх взаємозв'язку з податковою політикою та організаційними аспектами управління бюджетними ресурсами.

У цілому, останні дослідження та публікації зазначеної тематики спрямовані на комплексний аналіз та виявлення ключових аспектів формування доходів місцевих бюджетів в Україні, що враховує як статистичний аналіз, так і правове забезпечення цього процесу.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз ролі доходів місцевих бюджетів в Україні у забезпеченні потреб територіальних громад та зміцненні обороноздатності в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Доходи місцевих бюджетів відіграють важливу роль у забезпеченні фінансової стійкості та розвитку територіальних громад. Вони формуються з різноманітних джерел, а їх ефективне використання спрямоване на фінансування різноманітних сфер, включаючи інфраструктуру,

освіту, охорону здоров'я, культуру та соціальний захист населення. При цьому, в умовах воєнного стану, доходи місцевих бюджетів набувають особливого значення, оскільки вони відіграють важливу роль у зміцненні обороноздатності країни, забезпечуючи фінансування для оборонних заходів на місцевому рівні. Ефективне управління та раціональне використання цих ресурсів є важливим аспектом для забезпечення стабільності та безпеки на місцевому та національному рівнях.

Проаналізуємо динаміку доходів та видатків місцевих бюджетів (табл. 1).

У період з 2019 по 2023 рік в Україні відбувалися значні зміни у доходах місцевих бюджетів, які були визначені рядом факторів, включаючи економічну ситуацію та політичні обставини, зокрема воєнний стан, який почався у 2022 році. У 2019 році доходи місцевих бюджетів склали 560528 млн грн. У наступному році, 2020, вони скоротились на 15,89% до 471480 млн грн, що можна пояснити рядом факторів, включаючи пандемію COVID-19, яка суттєво вплинула на економіку країни та призвела до зменшення податкових надходжень. У 2021 році доходи місцевих бюджетів вирости до 580699 млн грн, що є збільшенням на 23,17% порівняно з попереднім роком та пов'язано з відновленням економіки після пандемії та реалізацією реформ, спрямованих на підвищення доходів місцевих бюджетів. У 2022 році доходи місцевих бюджетів знову зменшилися на 4,41% і склали 555097 млн грн, що зумовлене загостренням економічної ситуації, зниженням інвестицій та спаду підприємницької активності внаслідок війни. Значний ріст доходів місцевих бюджетів спостерігався у 2023 році, коли вони зросли до 652608 млн грн, що є збільшенням на 17,57% порівняно з попереднім роком та пов'язано з поступовим відновленням економіки та зусиллями уряду підтримати місцеві бюджети у період воєнного стану. Видатки місцевих бюджетів в Україні в період з 2019 по 2023 рік також значно коливалися під впливом різних факторів, зокрема економічних умов та воєнного конфлікту, що відобразилося на їхньому обсязі та структурі.

Співвідношення доходів та видатків місцевих бюджетів наведено на рис. 1.

Таблиця 1

Динаміка доходів та видатків місцевих бюджетів в Україні за 2019–2023 рр.

Рік	Доходи місцевих бюджетів, млн грн	Відхилення		Видатки місцевих бюджетів, млн грн	Відхилення	
		млн грн	%		млн грн	%
2019	560528	-	-	566249	-	-
2020	471480	-89048	-15,89	478108	-88141	-15,57
2021	580699	109219	23,17	569428	91320	19,10
2022	555097	-25602	-4,41	484295	-85133	-14,95
2023	652608	97511	17,57	646823	162528	33,56

Джерело: сформовано на основі [11]

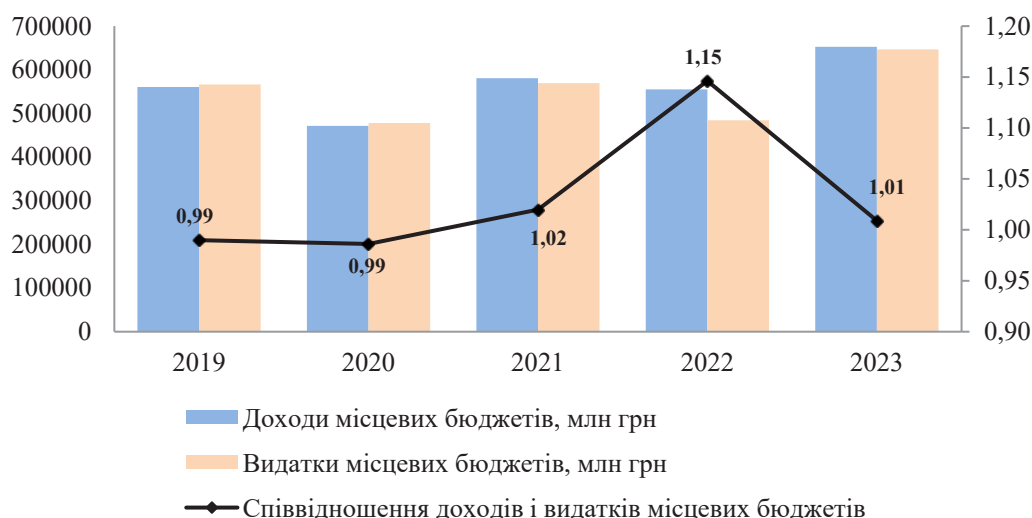


Рис. 1. Співвідношення доходів та видатків місцевих бюджетів в Україні за 2019–2023 рр.

Джерело: сформовано на основі [11]

Співвідношення між доходами та видатками місцевих бюджетів в Україні за період з 2019 по 2023 роки свідчить про різний ступінь бюджетної стійкості у цей період, зокрема в контексті воєнного конфлікту. У 2019 та 2020 роках співвідношення між доходами та видатками було практично рівним 0,99, що свідчить про відносну стабільність фінансового стану місцевих бюджетів та здатність до самостійного збалансування доходів і видатків. У 2021 році співвідношення зросло до 1,02, що вказує на те, що доходи місцевих бюджетів стали трохи переважати над їхніми видатками, що спричинене відновленням економіки та збільшенням доходів внаслідок ряду реформ, спрямованих на підвищення надходжень у бюджет. У 2022 році, коли війна почалася, співвідношення стрімко збільшилося до 1,15, що свідчить про те, що доходи місцевих бюджетів на 15% перевищили їхні видатки. У 2023 році співвідношення повернулося до значення, близького до 1, знаходячись на рівні 1,01, що вказує на відновлення балансу між доходами та видатками, хоча економічні та політичні труднощі ще залишаються.

Динаміка доходів місцевих бюджетів в розрізі загального та спеціального фондів наведена в табл. 2.

У 2019 році доходи загального фонду становили 519525 млн грн, в той час як доходи спеціального фонду склали 41003 млн грн. У 2020 році доходи загального фонду зменшилися до 425953 млн грн (на 18,01%). У той же час доходи спеціального фонду зросли до 45527 млн грн (на 11,03%). Ці зміни пов'язані з перерозподілом коштів у зв'язку зі змінами в економіці та соціально-економічній ситуації, включаючи наслідки пандемії COVID-19. У 2021 році доходи загального фонду зросли до 502032 млн грн (на 17,86%), а доходи спеціального фонду значно збільшилися до 78667 млн грн (на 72,79%). Збільшення доходів спеціального фонду зумовлене збільшенням фінансування програм та проектів, спрямованих на підтримку економічного відновлення та соціальної стабільності. У 2022 році, коли почалася війна, доходи загального фонду зросли до 527046 млн грн (на 4,98%), але доходи спеціального фонду раптово зменшилися до 28051 млн грн (на 64,34%). Воєнний конфлікт був

Таблиця 2

Динаміка доходів місцевих бюджетів в розрізі загального та спеціального фондів в Україні за 2019–2023 рр.

Рік	Загальний фонд, млн грн	Відхилення		Спеціальний фонд, млн грн	Відхилення	
		млн грн	%		млн грн	%
2019	519525	-	-	41003	-	-
2020	425953	-93572	-18,01	45527	4524	11,03
2021	502032	76079	17,86	78667	33140	72,79
2022	527046	25014	4,98	28051	-50616	-64,34
2023	590529	63483	12,05	62079	34028	121,31

Джерело: сформовано на основі [11]

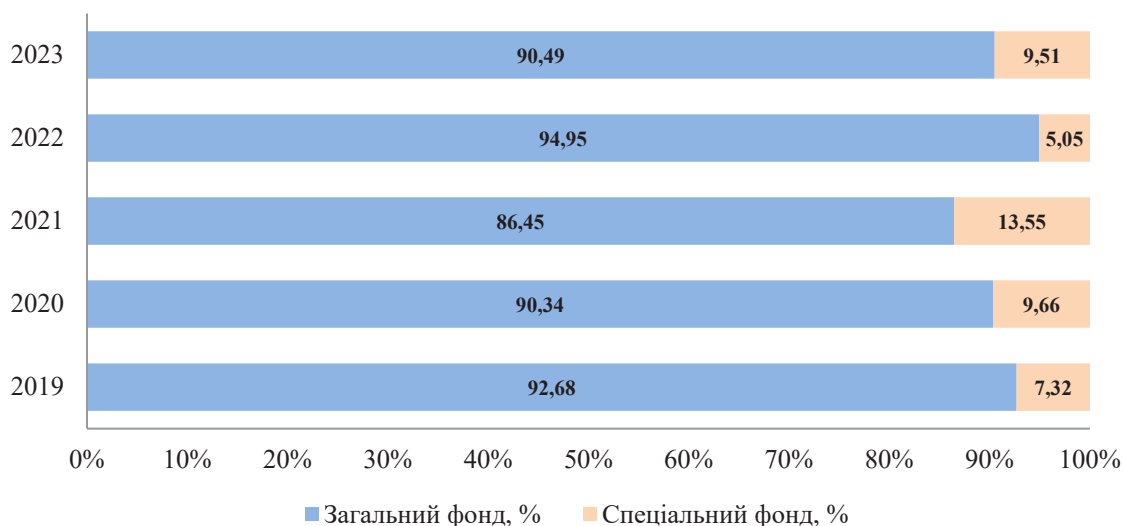


Рис. 2. Структура доходів місцевих бюджетів в розрізі загального та спеціального фондів в Україні за 2019–2023 рр.

Джерело: сформовано на основі [11]

причиною зменшення доходів спеціального фонду через збільшення витрат на військові потреби та гуманітарну допомогу. У 2023 році доходи загального фонду продовжили зростати і склали 590529 млн грн (на 12,05%), а доходи спеціального фонду також зросли до 62079 млн грн (на 121,31%). Ці зміни свідчать про зусилля уряду в забезпеченні фінансування різноманітних програм та проектів у контексті військового конфлікту. Аналіз динаміки доходів місцевих бюджетів в розрізі загального та спеціального фондів за період з 2019 по 2023 роки дозволяє зрозуміти розподіл фінансових ресурсів та їхні зміни під впливом економічних та політичних чинників, зокрема воєнного конфлікту.

Структура доходів місцевих бюджетів в розрізі загального та спеціального фондів наведена на рис. 2.

У 2019 році загальний фонд складав 92,68% від загальної структури доходів місцевих бюджетів, в той час як спеціальний фонд становив 7,32%.

У 2020 році ця структура зазнала невеликих змін: загальний фонд скоротився до 90,34%, а спеціальний фонд зріс до 9,66%, що пов'язано з реорганізацією фінансування під впливом пандемії та змін у витратах на різні програми та проекти. У 2022 році загальний фонд збільшився до 94,95%, тоді як спеціальний фонд зменшився до 5,05%, що є відображенням військових потреб та необхідності сконцентрувати фінансові ресурси на загальних функціях. У 2023 році загальний фонд склав 90,49%, а спеціальний фонд зріс до 9,51%, що свідчить про відновлення звичайного розподілу фінансових ресурсів. Аналіз структури доходів місцевих бюджетів в Україні вказує на динаміку змін у розподілі фінансових ресурсів під впливом різних факторів, включаючи воєнний конфлікт.

Динаміка доходів місцевих бюджетів в розрізі джерел наведена в табл. 3.

Аналіз динаміки доходів місцевих бюджетів в Україні за період з 2019 по 2023 роки в розрізі джерел надходжень свідчить про значні зміни у

Таблиця 3

Динаміка доходів місцевих бюджетів в розрізі джерел в Україні за 2019–2023 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2019	
						млн грн	%
Податкові надходження, млн грн	270546	285572	346713	393461	434541	163995	60,62
Неподаткові надходження, млн грн	26105	21463	27183	22041	36511	10406	39,86
Доходи від операцій з капіталом, млн грн	2929	3473	3462	2276	3621	692	23,63
Доходи від органів державного управління, млн грн	260302	160177	202733	136754	177385	-82917	-31,85
Доходи від ЄС, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, млн грн	44	146	36	223	198	154	350,00
Цільові фонди, млн грн	602	649	572	342	352	-250	-41,53

Джерело: сформовано на основі [11]

структурі фінансових ресурсів, які впливають на функціонування місцевих бюджетів, особливо під впливом воєнного конфлікту. Перш за все, податкові надходження відіграли ключову роль у збільшенні доходів місцевих бюджетів протягом аналізованого періоду, зростаючи на 60,62% або на 163995 млн грн за цей період, що свідчить про значний вклад податкової системи в забезпечення фінансових потреб місцевих бюджетів. Також слід зазначити збільшення неподаткових надходжень на 39,86%, що додало ще 10406 млн грн до доходів місцевих бюджетів. Доходи від операцій з капіталом також зросли на 23,63%, що збільшило доходи місцевих бюджетів на 692 млн грн та пов'язано з розвитком інвестиційної активності та фінансового управління місцевими органами влади. В той же час, доходи від органів державного управління зменшилися на 31,85%, втративши 82917 млн грн, що є результатом змін у політиці розподілу фінансових ресурсів, в тому числі через перерозподіл коштів на потреби подолання військового конфлікту. Доходи від ЄС, урядів іноземних держав та міжнародних організацій зросли на 350% – 154 млн грн до доходів місцевих бюджетів, що вказує на збільшення зовнішньої допомоги та фінансування місцевих проектів за рахунок міжнародних джерел. Аналіз динаміки доходів місцевих бюджетів в розрізі джерел в Україні за період з 2019 по 2023 роки дозволяє зрозуміти розподіл та зміни у фінансових ресурсах, які виникають під впливом різних економічних та політичних факторів, включаючи воєнний конфлікт.

Структура доходів місцевих бюджетів в розрізі джерел наведена на рис. 3.

У 2019 році податкові надходження склали 48% від загальної структури доходів місцевих бюджетів, що було найбільшим джерелом доходу. Неподаткові надходження становили лише 5%, а доходи від операцій з капіталом – 1%. Велику частку доходів, а саме 46%, складали кошти від органів державного управління. У 2023 році, під впливом воєнного конфлікту, структура доходів зазнала істотних змін. Податкові надходження значно зросли до 67%, що свідчить про збільшення обсягу оподаткування та ефективність збирання податків. Неподаткові надходження зросли несуттєво, до 6%, показник доходів від операцій з капіталом залишився на рівні 1%. Однак кошти від органів державного управління надходження скоротилися до 27%, що є наслідком перерозподілу фінансових ресурсів у зв'язку з війною та збільшеними витратами на оборону. Військовий конфлікт вплинув на структуру доходів місцевих бюджетів, змінивши співвідношення між податковими та неподатковими надходженнями, а також зменшивши роль доходів від органів державного управління. Внаслідок цього підвищилися важливість та роль податкових надходжень у формуванні доходної бази місцевих бюджетів.

Визначимо частку доходів місцевих бюджетів в загальних доходах зведеного бюджету України (рис. 4).

У 2019 році частка доходів місцевих бюджетів в загальних доходах зведеного бюджету становила 43,46%. Проте у наступному році, 2020, ця

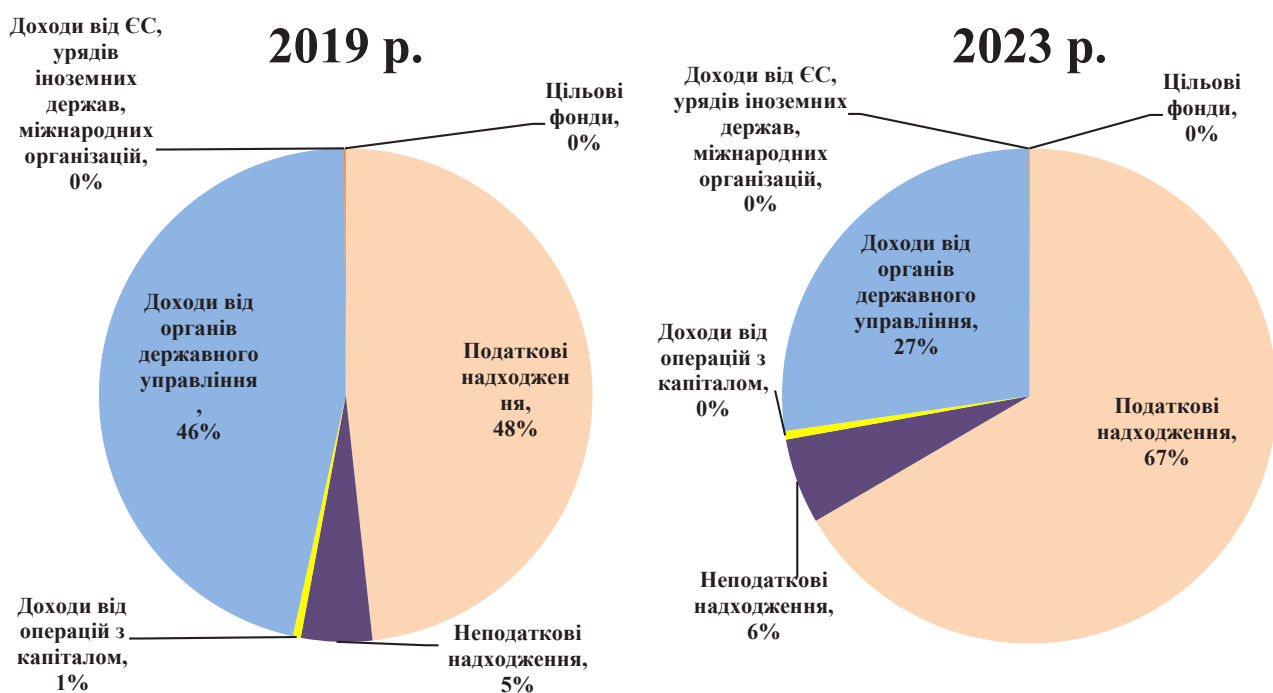


Рис. 3. Структура доходів місцевих бюджетів в розрізі джерел в Україні за 2019–2023 рр.

Джерело: сформовано на основі [11]

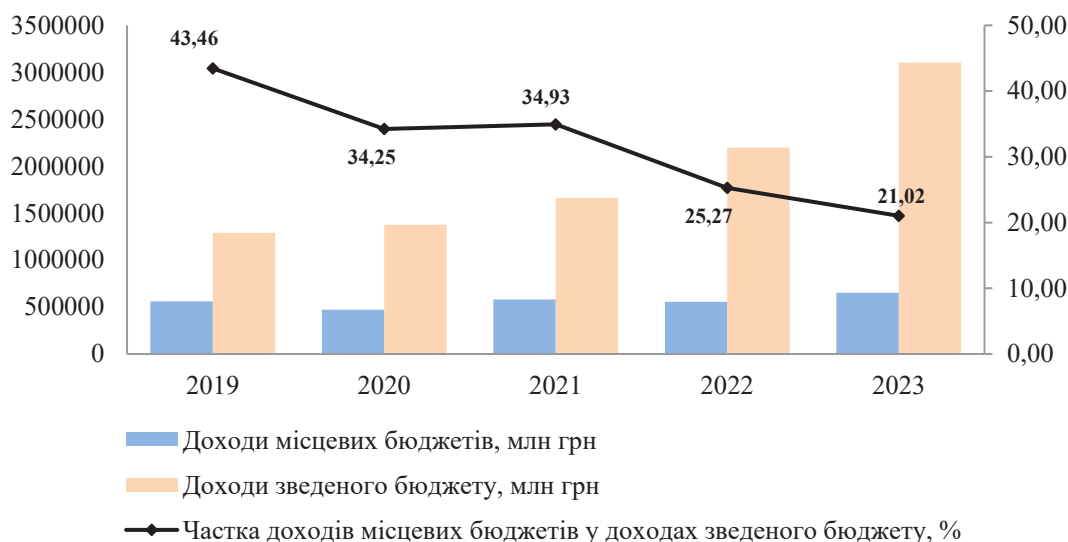


Рис. 4. Частка доходів місцевих бюджетів в загальних доходах зведеного бюджету України за 2019–2023 рр.

Джерело: сформовано на основі [11]

частка спадає до 34,25%, що пов’язано з економічними наслідками пандемії COVID-19 та зменшенням обсягу економічної активності. У 2021 році частка доходів місцевих бюджетів збільшується до 34,93%, але це збільшення не є значним та свідчить про складні умови в економіці та потребу в збільшенні централізованих ресурсів для фінансування соціальних та економічних програм. У 2022 році, коли почалася війна, частка доходів місцевих бюджетів різко знизилася до 25,27%. Це зменшення є наслідком перерозподілу фінансових ресурсів у зв’язку зі збільшеними витратами на оборону та військові потреби. У 2023 році частка

доходів місцевих бюджетів продовжує знижуватися до 21,02%, що вказує на тривалі наслідки воєнного конфлікту та нестабільність у економіці. Аналіз частки доходів місцевих бюджетів в загальних доходах зведеного бюджету України за 2019–2023 роки свідчить про складні економічні умови та вплив зовнішніх факторів, зокрема воєнного конфлікту, на фінансову стабільність місцевих бюджетів.

Визначимо частку доходів місцевих бюджетів у ВВП України (рис. 5).

У 2019 році частка доходів місцевих бюджетів у ВВП становила 14,10%. Проте, у наступному

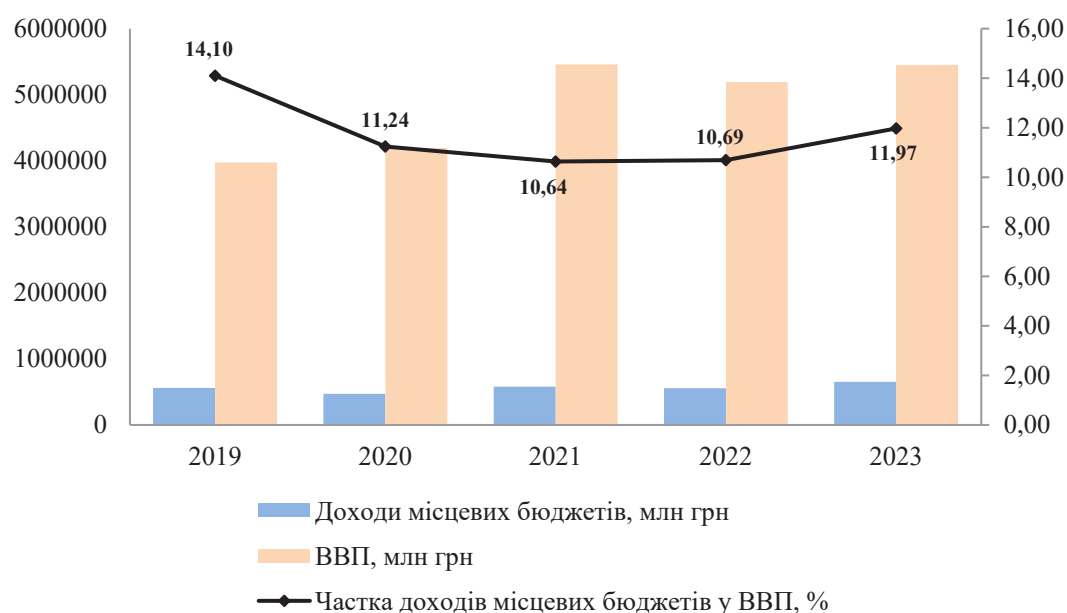


Рис. 5. Частка доходів місцевих бюджетів у ВВП України за 2019–2023 рр.

Джерело: сформовано на основі [11; 12]

році, 2020, ця частка знижується до 11,24%, що є наслідком економічних труднощів, спричинених пандемією COVID-19 та її впливом на економіку. У 2021 році частка доходів місцевих бюджетів продовжує зменшуватися до 10,64%, що свідчить про тривалий вплив економічних труднощів та потребу в посиленні фінансової підтримки місцевих бюджетів. У 2022 році частка доходів місцевих бюджетів збільшується незначно до 10,69%, що є наслідком перерозподілу фінансових ресурсів на підтримку оборони та військових потреб, що призвело до збільшення загального обсягу ВВП. У 2023 році частка доходів місцевих бюджетів у ВВП зростає до 11,97%, що свідчить про відновлення економічної активності та стабілізацію фінансового стану місцевих бюджетів після попередніх труднощів. Аналіз частки доходів місцевих бюджетів у ВВП України за 2019–2023 роки дозволяє зрозуміти динаміку фінансового забезпечення місцевих бюджетів у контексті економічних труднощів та воєнного конфлікту, а також показує потребу в постійному моніторингу та підтримці стійкості фінансів на місцевому рівні.

Хоча в 2023 році спостерігається позитивна тенденція у наповненні місцевих бюджетів, виникає необхідність у розробці резервних варіантів забезпечення фінансування для забезпечення фінансової стабільності. Серед можливих варіантів реагування на таку ситуацію можна виокремити наступні:

По-перше, необхідно активізувати заходи з працевлаштування внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та створення нових робочих місць. Це може включати програми підтримки для ВПО, щоб допомогти їм знайти роботу, а також стимулювання підприємництва та релокацію підприємств у зони, які не постраждали від конфлікту. Додатково, ініціативи щодо створення нових робочих місць можуть включати інвестиційні програми та стимулювання розвитку малих та середніх підприємств. Крім того, важливо врахувати потреби конкретних груп ВПО, зокрема, шляхом надання доступу до професійної підготовки та перекваліфікації для підвищення їхньої конкурентоспроможності на ринку праці.

По-друге, слід удосконалити управління комунальними підприємствами з метою виведення їх зі збиткового стану. Це може включати оптимізацію витрат, ефективне управління ресурсами та запровадження модернізованих методів управління. Для досягнення цієї мети важливо впроваджувати системи моніторингу та контролю за фінансовою діяльністю комунальних підприємств, а також залучати кваліфіковані кадри для керівництва цими підприємствами. Крім того, важливим є створення сприятливих умов для роз-

витку конкуренції на ринку комунальних послуг, що може сприяти підвищенню якості та ефективності їхньої роботи.

По-третє, важливо покращити ефективність управління земельними ресурсами. Це може включати перегляд діючих договорів оренди, проведення інвентаризації земельних ділянок, систематичний облік землі та перегляд орендної плати, що допоможе створити базу для збільшення податкових надходжень. Додатково, важливо встановити прозорі та справедливі правила розподілу земельних ресурсів, що сприятиме збалансованому використанню землі та запобіжній протидії незаконним схемам землекористування. Крім того, важливим є розвиток інформаційно-аналітичних систем для моніторингу та контролю за використанням земельних ресурсів з метою оптимізації їхнього використання та максимізації доходів від земельних податків.

Враховуючи вищезазначені заходи, можна забезпечити більш стійке фінансування місцевих бюджетів в умовах воєнного конфлікту, збільшуючи ефективність управління ресурсами та стимулюючи розвиток економіки на місцевому рівні.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. У ході аналізу динаміки доходів місцевих бюджетів України за період з 2019 по 2023 роки виявлено значні зміни, які були викликані різними економічними та політичними факторами, зокрема, воєнним конфліктом, що почався у 2022 році. Загалом можна констатувати позитивну тенденцію у наповненні місцевих бюджетів у розглянутому періоді, що свідчить про зростання фінансової стійкості територіальних громад. Проте важливо врахувати, що в умовах воєнного конфлікту збільшення обсягів фінансування також спрямовується на зміцнення обороноздатності та забезпечення потреб армії та цивільного населення в захисті та безпеці. Для забезпечення фінансової стійкості місцевих бюджетів у контексті воєнного конфлікту важливо розробляти резервні варіанти забезпечення фінансування, зокрема шляхом активізації програм працевлаштування внутрішньо переміщених осіб, удосконалення управління комунальними підприємствами та покращення ефективності управління земельними ресурсами. Це дозволить забезпечити стабільність місцевих бюджетів і водночас зміцнити обороноздатність країни.

Подальші дослідження можуть спрямовуватися на аналіз впливу воєнного конфлікту на соціально-економічний розвиток територіальних громад та ефективність заходів щодо забезпечення їх фінансової стабільності у контексті зміцнення обороноздатності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дмитровська В.С., Кохан І.В. Доходи місцевих бюджетів в умовах пандемії COVID-19 *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2020. № 16(1). С. 180–190.
2. Лещух І.В. Доходи місцевих бюджетів в умовах війни: трансформація структури та перспективи подальшого формування. *Бізнес Інформ*. 2022. № 4. С. 74–82.
3. Дідур С.В., Глухова В.І., Водолазська О.І. Формування податкових доходів місцевого бюджету на основі кореляційно-регресійного аналізу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2022. № 10. С. 148–152.
4. Західна О.Р., Бундз Н.Б. Аналіз дохідної частини місцевих бюджетів України в умовах воєнного стану. *Молодий вчений*. 2022. № 12. С. 84–91.
5. Семенець А. Статистичне дослідження формування доходів місцевих бюджетів в умовах децентралізації. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. № 1. С. 310–319.
6. Гончар Г.П. Особливості формування доходів місцевих бюджетів. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 45. С. 225–232.
7. Дем'янчук О.І., Сахарук Н.І. Формування доходів місцевого бюджету в умовах бюджетно-податкових реформ в Україні. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. 2021. № 22. С. 47–54.
8. Сукач О.М., Сарана Л.А., Гордієнко Л.А. Податкові інструменти регулювання доходів місцевих бюджетів. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2021. № 101. С. 68–78.
9. Письменний В.В. Розвиток організаційно-правового забезпечення формування доходів місцевих бюджетів України. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2021. № 1. С. 132–142.
10. Семенченко С.А. Доходи місцевих бюджетів як правова категорія. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2019. № 2. С. 48–51.
11. Державний веб-портал бюджету для громадян. Open budget. URL: <https://openbudget.gov.ua/?month=12&year=2023&budgetType=LOCAL> (дата звернення: 10.03.2024).
12. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (дата звернення: 10.03.2024).

REFERENCES

1. Dmytrovska V. S., & Kokhan, I. V. (2020) Dokhody mistsevykh biudzhetiv v umovakh pandemii COVID-19 [Revenues of local budgets in the conditions of the COVID-19 pandemic]. *Aktual'ni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, no. 16(1), pp. 180–190. [in Ukrainian]
2. Leshchukh I. V. (2022) Dokhody mistsevykh biudzhetiv v umovakh viiny: transformatsiia struktury ta perspektyvy podalshoho formuvannia [Revenues of local budgets in the conditions of war: transformation of the structure and prospects for further formation]. *Biznes Inform*, no. 4, pp. 74–82. [in Ukrainian]
3. Didur S. V., Glukhova V. I., & Vodolazska O. I. (2022) Formuvannia podatkovykh dokhodiv mistsevoho biudzhetu na osnovi koreliatsiino-rehresiinoho analizu [Formation of local budget tax revenues based on correlation-regression analysis]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka"*, no. 10, pp. 148–152. [in Ukrainian]
4. Zakhidna O. R., & Bundz N. B. (2022) Analiz dokhidnoi chastyny mistsevykh biudzhetiv Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Analysis of the revenue part of local budgets of Ukraine under martial law]. *Molodyy vchenyy*, no. 12, pp. 84–91. [in Ukrainian]
5. Semenets A. (2021) Statystychne doslidzhennia formuvannia dokhodiv mistsevykh biudzhetiv v umovakh detsentralizatsii [Statistical study of the formation of revenues of local budgets in conditions of decentralization]. *Finansovo-kredytna diyal'nist': problemy teorii ta praktyky*, no. 1, pp. 310–319. [in Ukrainian]
6. Gonchar H. P. (2020) Osoblyvosti formuvannia dokhodiv mistsevykh biudzhetiv [Peculiarities of local budget revenue generation]. *Infrastruktura rynku*, no. 45, pp. 225–232. [in Ukrainian]
7. Demianchuk O. I., & Sakharuk N. I. (2021) Formuvannia dokhodiv mistsevoho biudzhetu v umovakh biudzhetno-podatkovykh reform v Ukraini [The formation of local budget revenues under the conditions of budget and tax reforms in Ukraine]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia"*, no. 22, pp. 47–54. [in Ukrainian]
8. Sukach O. M., Sarana L. A., & Gordienko L. A. (2021) Podatkovi instrumenty rehuliuвання dokhodiv mistsevykh biudzhetiv [Tax instruments for regulation of incomes of local budgets]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina*, no. 101, pp. 68–78. [in Ukrainian]
9. Pysmennyi V. V. (2021) Rozvytok orhanizatsiino-pravovoho zabezpechennia formuvannia dokhodiv mistsevykh biudzhetiv Ukrainy [Development of organizational and legal support for the formation of revenues of local budgets of Ukraine]. *Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoyi Rady Ukrainy*, no. 1, pp. 132–142. [in Ukrainian]
10. Semenchenko S. A. (2019) Dokhody mistsevykh biudzhetiv yak pravova katehoriia [Revenues of local budgets as a legal category]. *Prykarpatskyi yurydychnyi visnyk*, no. 2, pp. 48–51. [in Ukrainian]
11. State budget web portal for citizens. Open budget. Available at: <https://openbudget.gov.ua/?month=12&year=2023&budgetType=LOCAL> (accessed March 10, 2024).
12. Gross domestic product (GDP) in Ukraine. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (accessed March 10, 2024).

Alla Slavkova, Dasha Voronovska, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman. Revenues of local budgets of Ukraine in meeting the needs of territorial communities and strengthening defense capabilities under martial law.

Annotation. The purpose of the article is to analyze the role of local budget revenues in Ukraine in meeting the needs of territorial communities and strengthening defense capabilities under martial law. **Methodology of research.** This article is aimed at analyzing the dynamics of local budget revenues in Ukraine, taking into account various aspects, including changes over time and their correlation with expenditures. It also examines the structure and sources of local budget revenues in Ukraine, which allows us to understand their distribution and efficiency of use. The study provides an opportunity to deepen the understanding of the role of local budgets in the financial support of territorial communities and addressing their needs. Particular attention is paid to the share of local budget revenues in total consolidated budget revenues and in GDP. **Findings.** In the context of the ongoing challenges posed by the military conflict and the need to meet the needs of territorial communities, understanding the role of local budget revenues is becoming critically important. The study also takes into account reserve options for filling local budgets during the war period. Among the reserves are the following: implementation of measures to employ internally displaced persons and create new jobs, including the possibility of relocating business entities; improving the management of utilities and bringing them out of a loss-making state; improving the efficiency of land management by reviewing existing lease agreements, conducting an inventory, systematic land accounting, timely revision of rents and forming a base of taxpayers for land. These aspects will help to understand how local budget revenues contribute to strengthening the defense capability and addressing the socio-economic needs of territorial communities. **Practical value.** The results of the study can be useful for developing financial management strategies at the local level and optimizing budgetary processes in the country. This article is important for developing effective financial management strategies at the local level and ensuring stability under martial law. Given the complex conditions of the modern world, this kind of research allows us to predict possible risks and develop measures to prevent them.

Keywords: local budgets, consolidated budget, revenues, expenditures, martial law, defense capability.

МЕНЕДЖМЕНТ

UDC 316.42

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-6>**DIRECTIONS FOR IMPROVING THE SOCIAL CAPITAL MANAGEMENT SYSTEM IN THE STRATEGY OF INDIVIDUAL DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN NIGERIA****Mary Ene ATALAWEI**

Ph.D. student,

Sumy National Agrarian University

Annotation. *The purpose of the article is to itemize directions for the improvement of social capital for developing individual territorial communities in Nigeria. Methodology of research.* To achieve the goals set in the article, general scientific and special research methods were used: Analysis and synthesis, economic-mathematical, systematization and generalization, statistical and regulatory methods. **Results.** This article provides a concise overview of the challenges encountered in managing the directions that social capital should take while also describing workable avenues for improvement. This article notes that the challenges faced by social capital management in Nigeria are manifold. Trust, the keystone of effective and efficient cooperation within territorial communities, has, in certain regions, been eroded by historical, cultural, and economic factors. The lingering distrust can act as a significant impairment to collaborative and concerted initiatives and hinder the growth of social capital. **The practical significance of the research results.** The practical application of the proposed theoretical and applied approaches will increase the effectiveness of the social capital management system in the strategy of individual development of territorial communities.

Keywords: social capital, direction, development, Nigeria, management, territorial communities.

General statement of the problem and its connection with the most important scientific or practical tasks. Being Africa's most populous nation with several communities, rapid, actionable, and inclusive development has become more necessary than ever, especially as a result of the strategic position the country occupies in Africa's anticipated growth. Abi Sidi 2020 opines that theorists have improved the problems surrounding the development of social capital development because non-practicable directions in developing the same have been propounded as a result leaving both communities and policy analysts with more theories than solutions.

Consequently, in pursuit of sustainable and inclusive development in Nigeria's territorial communities, this article explores the important topic of improving social capital management systems.

Policy-makers, analysts, development partners, and enthusiasts need to understand and acknowledge the central role of social capital in promoting solidarity, cooperation, and progress in territorial communities in Nigeria. Abi Sidi further recommends that "that Policymakers must make policies that will promote social inclusion; provide equal educational opportunities, provide social capital credits and generate employment opportunities for all social classes with special focus on the poor" [8].

This article provides a concise overview of the challenges encountered in managing the directions that social capital should take while also describing workable avenues for improvement. This article notes that the challenges faced by social capital management in Nigeria are manifold. Trust, the keystone of effective and efficient cooperation within territorial communities, has, in certain regions, been eroded by historical, cultural, and economic factors. The lingering distrust can act as a significant impairment to collaborative and concerted initiatives and hinder the growth of social capital.

Analysis of recent research and publications. A study of the literature on the problems of social capital management in the strategy of individual development of territorial communities has shown the absence of another approach to improving the social capital management system. At the same time, various aspects of the analysis of social capital management are devoted to the works of scholars: Bhawra J., Buchan M.C., Green B., Skinner K., Katapally T.R., Davenport M., Hassan R., Eriksson M., Santosa A., Zetterberg L., Kawachi I., Ng N., Mathews M.C., Nakano S., Washizu A., Noya A., Clarence E., Sidi A., Zaiats T., Kraievska H., Diakonenko O. and others.

However, the issues of social capital management in the strategy of individual development of territorial communities in Nigeria are not sufficiently covered and require further consideration.

Formulation of the objectives of the article (statement of the task). The objectives of the article are:

- analysis of inclusive development of territorial communities;
- identification of the peculiarities of community capacity development;
- assessment of the use of digital platforms;
- substantiation of motivated stimulation of civil society;
- studying the peculiarities of leadership training.

Presentation of the main research material with full justification of the scientific results obtained.

To boost trust within the community, *trust-boosting initiatives* should include structured activities such as workshops, dialogues, and conflict resolution programs. These forums offer a favorable and conducive environment for individuals to engage in open, constructive discussions aimed at resolving differences and addressing underlying concerns. Workshops and dialogues provide a platform for exchanging ideas and developing shared values, fostering a sense of unity. Dialogues foster meaningful communication and mutual understanding, while conflict resolution programs equip and arm community members with the skills necessary to navigate disputes peacefully. Such systematic and efficient endeavors serve to reestablish and re-produce trust as a foundational element in community cohesion, interrelation and collaborative development efforts.

Sanumoluwa Modupe Dawodu puts it succinctly and rightly so, "a key part of implementing the community social development project is to strengthen the skills and capacity of the local governments and other agencies and ministries at the state level to support communities and build trust and partnership between them" [7].

Political scientists, such as Sides et al argue that Cultural sensitivity is a key element in managing social capital, he argues that it is a paramount consideration in the context of social capital management. Cultural sensitivity necessitates and requires a deep awareness and respect for the cultural norms, customs, and practices prevalent within the community. This further supports the thesis that radical socio-political cum economic growth stems from the formation of strong relationships with people [2; 5]. The objective of cultural sensitivity as a direction in improving social capital development is to tailor initiatives in a manner that not only aligns but also suits the local cultural fabric and ensures their relevance and acceptance. This approach recognizes the importance of indigenous practices and traditions as influential factors in community dynamics. By taking cultural sensitivity into account, social capital management aims to bridge the widening gap between external development strategies and community-specific cultural values, thereby promoting more harmonious and effective interactions with the local population.

Inclusive development requires policy making that seeks to develop an environment where all community members, regardless of their socio-economic background, have fair and equal access to essential resources, education and health services. Based on the principles of justice and social equality, these policies continually seek to alleviate inequalities and promote cohesion between different population groups. By focusing our solutions on structural inequalities and ensuring access to basic opportunities for all, inclusive development not only improves individual well-being but also promotes overall social harmony and unity in regional communities. It represents a critical step towards sustainable and socially just development in academia. Bhawra, J., Buchan, M.C., Green, B., Skinner, K., Katapally, T.R. opines that development-focused social inclusion is measured using a nexus of facts and practices that promote social integration taking into firm consideration the knowledge of the capacities of the groups in the communities [1].

Community capacity building requires a deliberate process of strengthening the influence of individuals in the community through structured vocational training, entrepreneurship programs and educational initiatives. This multi-layered approach aims to provide community members with the necessary knowledge, skills, proficiencies, and competencies to participate in various development projects actively, efficiently, and effectively [9]. By promoting the development of human capital, this approach not only enhances the individual actor but also collectively strengthens the community's capacity to take responsibility of its own sustainable and beneficial development. It further acts as a catalyst for independence, economic empowerment, and improved problem-solving capabilities within the community, this fosters a sense of ownership and commitment to development efforts (Figure 1).

Community capacity building (CCB) focuses on enabling all members of the community, including the poorest and the most disadvantaged, to develop skills and competencies so as to take greater control of their own lives and also contributes to inclusive local development. Not only can communities be more cohesive but they can also be more resilient and better placed to confront economic and social challenges [6].

The use of digital platforms involves the strategic deployment of modern information and communication technologies to create connections between communities, enable practical discourse, and coordinate development initiatives, thereby expanding the buildup and effectiveness of social capital. Through the judicious use of digital tools and platforms, communities can surpass geographical boundaries, aiding real-time communication and information sharing. This digitization enables enhanced collaborative efforts, information dissemination, and collective

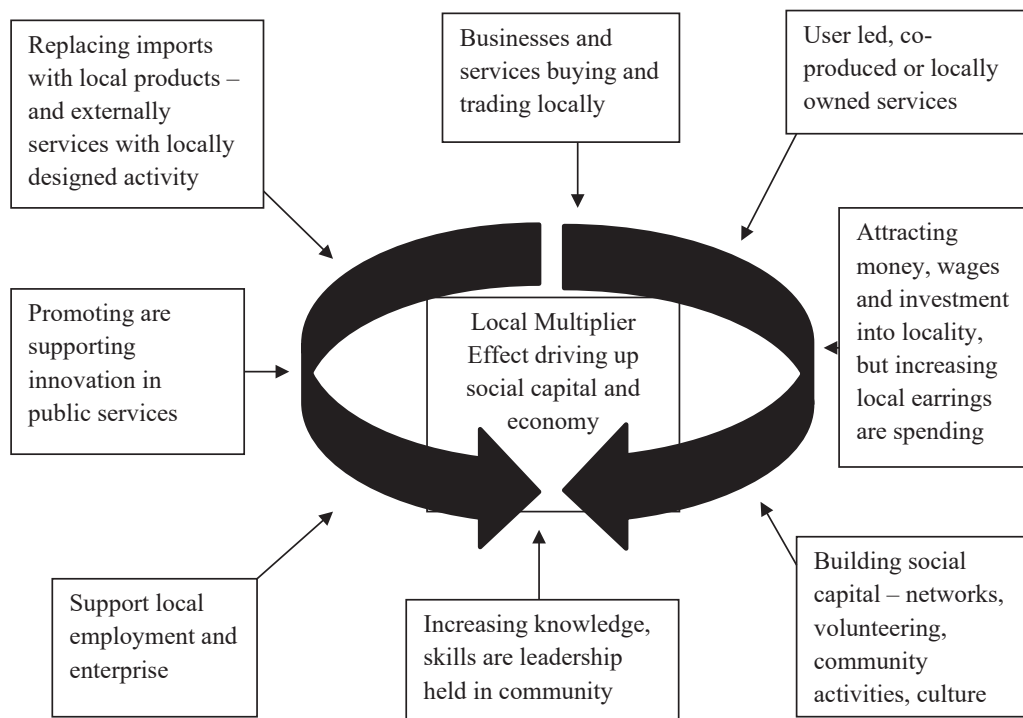


Figure 1. Community capacity building – local multiplier effect (combining social and economic factors)

Source: compiled by the author

decision-making. Such levels of technological incorporation play a pivotal role in stimulating and fortifying social capital by creating virtual spaces that foster connectivity, veritable exchange of ideas, and coordinated action that amplifies the collective social resources within and between communities in academically supported ways.

Motivated and highly Incentivized civic engagement involves the intentional creation of incentive-based mechanisms to encourage active community participation in activities, often achieved through structured volunteer programs, awards, or recognition systems. Through the process of offering tangible or symbolic incentives, such as rewards or acknowledgment, this approach aims to stimulate the internal and external motivation of individuals to participate in community projects. Such incentives reinforce the value of civic cooperation, cultivating a sense of belonging and commitment among community members. In an academically endorsed context, this approach does not fail to recognize the power of incentivization in activating social capital, this is because it not only reinforces community bonds but also goes a long way to contribute to the sustainability and effectiveness of collective efforts.

Leadership training requires a conscious investment in comprehensive programs developed to cultivate and refine the leadership skills, proficiencies, and capabilities of individuals within a community. The primary aim is to identify, nurture, and

empower local leaders who wield the ability to manage and harness the pools of social capital within their territorial communities. These programs afford participants with the theoretical knowledge, practical skills, and ethical and contextual frameworks required to guide and galvanize collective action effectively. Within the framework of academia, leadership training as a critical beacon of social capital management development represents a crucial vehicle for fortifying and stimulating social capital by enabling capable leaders to navigate and facilitate community dynamics, thereby enhancing community cohesiveness and promoting the realization of common developmental goals.

Research and data collection involves the efficient and systematic pursuit of comprehensive information about the specific needs and dynamics governing cum surrounding each territorial community. This process requires thorough and precise investigation, aiming to gather empirical evidence and relevant information [3; 4]. The collected data is a focal point for formulating targeted and tailored interventions. In an academically corroborated context, this approach is essential for informed decision-making and strategic planning, as it provides a clear understanding of the intricacies and idiosyncrasies of each community. Tailoring interventions based on this empirical insight enhances the relevance, effectiveness, and impact of development efforts, ultimately contributing to the advancement of the territorial communities (Table 1).

Table 1

The purpose for each direction and expected impact

S/N	Directions for improving individual territorial social capital in Nigeria	Purpose	Expected impact
1	Strengthening Social Infrastructure	Improve the availability and accessibility of social infrastructure such as healthcare facilities, clean water supply, sanitation systems, and community centers	will contribute to the well-being of individuals and bolster a sense of community
2	Enhancing Local Economic Development	To Support the development of local economies	will promote entrepreneurship, provide access to microfinance, and foster business development initiatives. This will create employment opportunities, reduce poverty, and enhance the community's overall economic well-being
3	Facilitating Information and Communication Technologies (ICT)	Promote the use of ICT tools and platforms to improve communication	Guarantee quick access to information, and connectivity within communities. This includes expanding internet access, providing computer literacy programs, and utilizing social media for community engagement and networking
4	Strengthening Governance and Accountability	Promote transparency, accountability, and good governance at the community level	Establishment of Social trust
5	Encouraging Social Entrepreneurship	Foster an environment that supports social entrepreneurship and social innovation	identification and support for individuals and organizations that address social challenges while creating economic value
6	Promoting Gender Equality and Social Inclusion	To ensure the active participation and inclusion of marginalized groups, including women, youth, persons with disabilities, and ethnic minorities	Rapid and customized community development
7	Monitoring and Evaluation	Assess the effectiveness of social capital management strategies	Adjustments and improvements in the approach to ensure the desired outcomes are achieved

Source: compiled by the author

Conclusions from these problems and prospects for further research in this area. It is imperative to underscore the critical significance of enhancing the social capital management system within the context of individual development in territorial communities across Nigeria. The vitality of social capital, as an intangible or imperceptible asset embedded in the fabric of these communities, cannot be overstated. It is the cornerstone upon which progress and prosperity are constructed and thus demands meticulous and

scrupulous attention and cultivation. This article has delineated and defined a comprehensive set of directions aimed at mitigating the existing challenges and optimizing the management of social capital. By conscientiously and thoroughly addressing these challenges and thoughtfully implementing the projected strategies, we can forge a more prosperous, harmonious, and united Nigeria, where social capital becomes the fundamental charioteer of community development strategies.

REFERENCES

1. Bhawra J., Buchan M. C., Green B., Skinner K., & Katapally T. R. (2022) A guiding framework for needs assessment evaluations to embed digital platforms in partnership with Indigenous communities. *PLoS ONE*, no. 17(12). DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0279282>
2. Davenport M., & Hassan R. (2020) Application of exploratory factor analysis to address the challenge of measuring social capital in a rural communal setting in South Africa. *Agrekon*, no. 59 (2), pp. 218–234. DOI: <https://doi.org/10.1080/03031853.2020.1713829>

3. Eriksson M., Santosa A., Zetterberg L., Kawachi I., & Ng N. (2021) Social Capital and Sustainable Social Development – How Are Changes in Neighbourhood Social Capital Associated with Neighbourhood Sociodemographic and Socioeconomic Characteristics? *Sustainability*, no. 13(23). DOI: <https://doi.org/10.3390/su132313161>

4. Mathews M. C. (2021) How village leaders in rural Amazonia create bonding, bridging, and linking social capital configurations to achieve development goals, and why they are so difficult to maintain over time. *World Development*, no. 146. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105541>

5. Nakano S., & Washizu A. (2021) Will smart cities enhance the social capital of residents? The importance of smart neighborhood management. *Cities*, no. 115. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103244>

6. Noya A., Clarence E. (November 26-27, 2009) Community capacity building: fostering economic and social resilience. Project outline and proposed methodology. *OECD LEED Programme*. Working document. Available at: <https://www.homelesshub.ca/resource/community-capacity-building-fostering-economic-and-social-resilience>

7. Sanumoluwa Modupe Dawodu (2021) Nigeria: The Community-Led Approach that is Helping Inclusive Development. *CONTENT: ABUJA*, Nigeria. Available at: <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2021/10/27/nigeria-the-community-led-approach-that-is-helping-inclusive-development>

8. Sidi A. (2020) Towards addressing Nigeria's development crises: the role of social capital in development. *Journal of African Studies and Sustainable Development*. Available at: https://scholar.google.com.ua/scholar?q=Towards+addressing+Nigeria%E2%80%99s+development+crises:+the+role+of+social+capital+in+development&hl=uk&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar

9. Zaiats T., Kraievska H., & Diakonenko O. (2022) Social capital of rural territorial communities in Ukraine: problems of strengthening and directions of their solution. *Agricultural and Resource Economics*, no. 8 (2), pp. 158–178. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.02.09>

Мері Ене Аталавеї, Сумський національний аграрний університет. **Напрями вдосконалення системи управління соціальним капіталом у стратегії індивідуального розвитку територіальних громад Нігерії.**

Анотація. Метою статті є деталізація напрямів удосконалення соціального капіталу для розвитку окремих територіальних громад в Нігерії. **Методика дослідження.** Для досягнення поставленої в статті мети було використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз і синтез, економіко-математичні, систематизації та узагальнення, статистичні та нормативно-правові методи. **Результати.** У статті представлено стислий огляд викликів, що виникають в управлінні напрямками, в яких має розвиватися соціальний капітал, а також описано можливі шляхи для покращення ситуації. У дослідженні зазначається, що виклики, з якими стикається управління соціальним капіталом у Нігерії, є багатограними. Довіра, яка є наріжним каменем ефективної та результативної співпраці всередині територіальних громад, у деяких регіонах була підірвана історичними, культурними та економічними факторами. Тривала недовіра може стати суттєвою перешкодою для спільних та узгоджених ініціатив і заважати зростанню соціального капіталу. **Практичне значення результатів дослідження.** Практичне застосування запропонованих теоретичних і прикладних підходів сприятиме підвищенню ефективності системи управління соціальним капіталом у стратегії індивідуального розвитку територіальних громад. Оскільки Нігерія є найбільш густонаселеною країною Африки з кількома громадами, швидкий, дієвий та інклюзивний розвиток став більш необхідним, ніж будь-коли, особливо з огляду на стратегічну позицію, яку країна посідає в очікуваному зростанні. Теоретичними дослідженнями вдосконалення проблеми, пов'язаної з розвитком соціального капіталу, було запропоновано непрактичні напрями його розвитку, в результаті чого як громади, так і політичні аналітики отримали більше теорії, ніж практичних рішень. Беручи до уваги культурну чутливість, управління соціальним капіталом має на меті подолати розрив, що збільшується, між зовнішніми стратегіями розвитку та культурними цінностями громади, тим самим сприяючи більш гармонійній та ефективній взаємодії з місцевим населенням.

Ключові слова: соціальний капітал, напрям, розвиток, Нігерія, управління, територіальні громади.

UDC 005.21(477)

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-7>

CONCEPT OF STRATEGIC MANAGEMENT FOR THE STABILITY OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF ENTERPRISES AND ITS INFORMATION SUPPORT

Tetiana KULINICH

Ph.D. in Economics, Associate Professor
at the Department of Management of Organizations,
Lviv Polytechnic National University

Annotation. The article aims to outline the principles of forming the concept of strategic management for economic stability amid the war in Ukraine and its information support. **Methodology of research.** The achievement of the stated goal in the article was accomplished through the use of the following research methods: logical generalization and scientific abstraction, structural analysis, and the method of grouping. **Findings.** It is proposed to create a conceptual framework for strategic management of the stability of economic development of enterprises, which essentially represents a unique, flexible, and adapted structure. The key components of this framework encompass adaptable production and cost management, a focus on diversifying products and markets, and diversification of supply sources. It's confirmed that the success of the strategic management concept for the stability of economic development in enterprises, particularly these targeted elements, during the war significantly relies on the quality of its information support. **Practical value.** The practical application of the proposed approaches to shaping the conceptual framework of strategic management for the stability of the economic development of enterprises will allow management to adapt to new realities and respond promptly and adequately to changes in the internal and external environment.

Keywords: stability (or sustainability), information support, targeted elements, structural analysis, strategic decisions.

General statement of the problem and its connection with the most important scientific or practical tasks. In the conditions of war, with constant changes in the supply chain, economic instability, and shifts in consumer demand, strategic management for the stability of the economic development of enterprises becomes even more crucial and necessary. Organizations must be prepared to adapt to new realities and respond quickly to environmental changes. However, strategic management involves a series of actions, the quality of which depends on information support. Among these actions are systematic analysis of risks and opportunities arising in wartime conditions, the flexible planning systems applications can be quickly adjusted to new circumstances, building effective relationships with stakeholders, and managing reputation. The outlined statements demonstrate that wartime conditions have significantly altered the rules of strategic management for the stability of economic development (as businesses must be prepared for new challenges) and the requirements for the information support of this process. Therefore, research in this area is relevant and timely.

Analysis of research and publications. Prominent contributions to the development of strategic management for the stability of economic development of enterprises have been made by scholars such as Bannikov V., Lobunets T., Buriak I., Maslyhan O., Shevchuk L., Karyy O.I., Lemishovska O.S., Voskalo N.M., and several others. However, the exist-

ing publications do not explicitly detail the concept of strategic management for the stability of the economic development of enterprises and its information support. Instead, they analyze the practical aspects inherent to it.

Formation of the objectives of the article (task statement). The purpose of the article is to define the general principles of forming the concept of strategic management for the stability of economic development of enterprises and its information support in the conditions of war in Ukraine.

Presentation of the main research material with full justification of the scientific results obtained. The stability (or sustainability) of the economic development of enterprises is a key aspect of their growth and long-term viability, especially in the face of the open military aggression by the Russian Federation against Ukraine, which began on Thursday at 3:40 on February 24, 2022. Indeed, the concept of strategic management for the stability of economic development of enterprises is predominant in strategic management. It can be defined as a systematic approach to managing a company to achieve stability (or sustainability) and successful operations in conditions of uncertainty and changes caused by the RF war against Ukraine, requiring new approaches to competition.

Classically concept involves defining strategic goals, developing long-term plans, analyzing the environment, and efficiently utilizing resources to achieve

these goals. The war has raised questions about the format of each element, with flexibility and adaptability currently being crucial aspects. Therefore, the key aspects of the concept of strategic management for the stability of economic development of enterprises in the conditions of war in Ukraine include the following stages:

1. Environmental analysis, or a systematic process of collecting, evaluating, and interpreting information about the external and internal environment of the enterprise (which becomes critically important in the new conditions, as enterprises in real-time need to monitor not only internal changes but also changes in political, economic, socio-cultural, and technological aspects).

2. Formulation of strategies (goal setting) involves the process of defining specific, measurable, and achievable objectives that the enterprise seeks to achieve within its strategy. The war conditions create uncertainty and risks, so this stage should provide clear guidelines and directions for economic development (which may include expanding markets, developing new products, and optimizing production).

3. Planning and implementing the enterprise's economic development is an evolutionary process aimed at concretizing strategies. However, the specific aspect lies the war conditions requiring a special

approach and consideration of extraordinary circumstances. In management plan development, enterprises must outline actions aimed at ensuring stability and survival in unstable conditions (such as diversifying business, protecting assets, and enhancing flexibility). When allocating resources, priority directions need to be determined.

4. Systematic monitoring of the implementation of strategies for managing the stability of economic development in war conditions is focused on a range of key economic, financial, and operational indicators that reflect the stability and resilience of functioning in the face of external and internal uncertainties.

5. Adapting economic development to changes in the conditions of war focuses on means that help management react quickly and effectively to various risks. Among such means are flexible manufacturing, flexible cost management, and diversification of product types, markets, and supply sources.

The synthesis of these elements forms a conceptual framework for strategic management for economic development stability (or sustainability) in enterprises (Figure 1), representing a distinct, flexible, and adaptive structure.

The basic elements of the structure of strategic management for the stability (or sustainability) of economic development of enterprises in the condi-

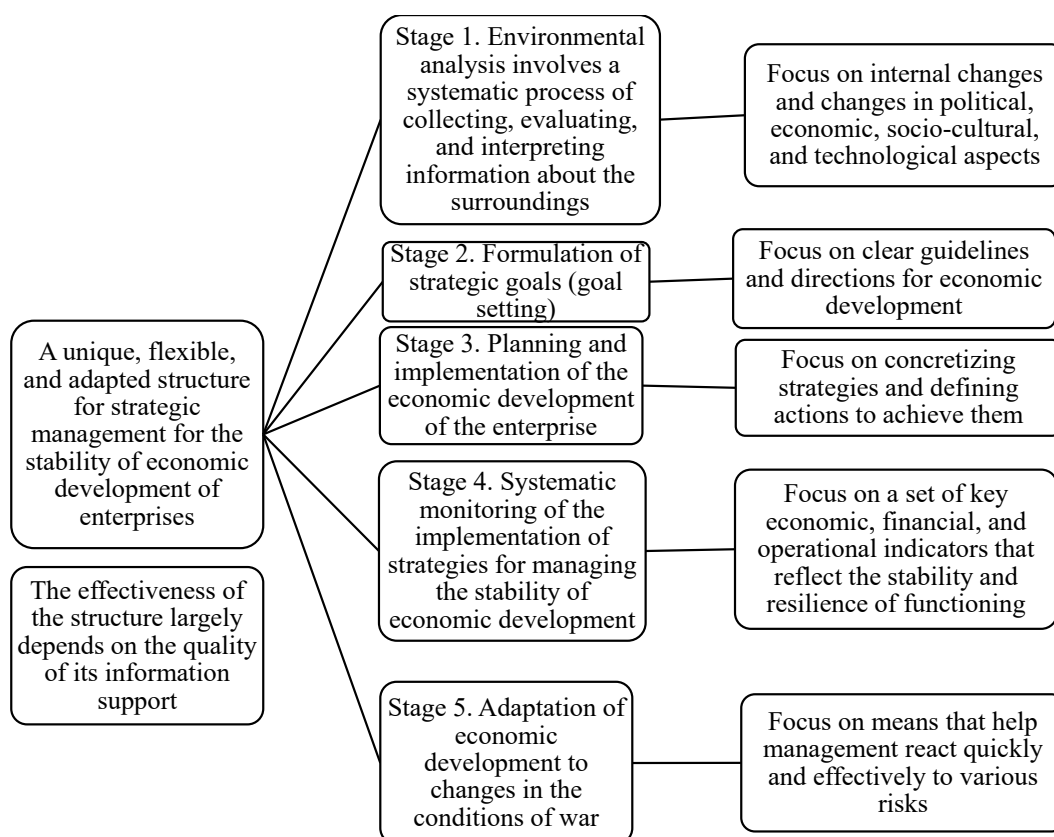


Figure 1. Conceptual scheme of strategic management for the stability of economic development of enterprises in the conditions of war in Ukraine

Source: formed based on [2–3; 7]

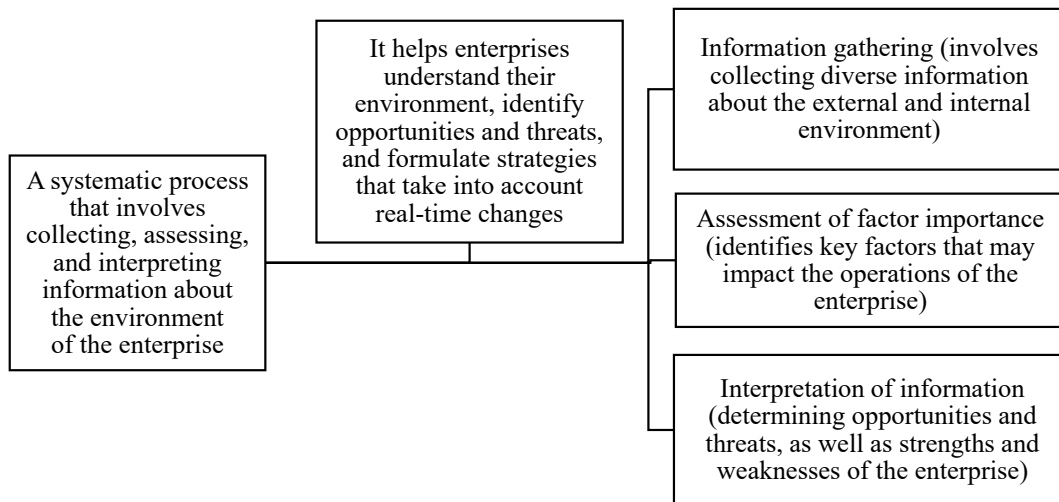


Figure 2. Components of the environmental analysis stage or the systematic process of collecting, assessing, and interpreting information about the enterprise's surroundings

Source: formed based on [1; 4; 7]

tions of war in Ukraine are detailed according to its stages. Regarding the environmental analysis, its elements include:

- the information gathering;
- the assessment of factor importance; an
- the interpretation of information (specifically transforming it into a format useful for strategy formation).

The functioning details of these outlined elements are depicted in Figure 2. It helps enterprises understand the environment, opportunities, and threats and formulate real-time responsive strategies.

Formulation of strategies (goal setting) – the components of this stage include situation analysis, defining strategic areas of economic development for the enterprise, setting SMART goals, structuring goals by levels, interconnecting goals, and monitoring and correcting goals.

The functioning details of these outlined elements (Figure 3) help enterprises formulate effective strategies for managing the stability of economic development.

Planning and implementation of the economic development of the enterprise involve determining actions to achieve them through the development

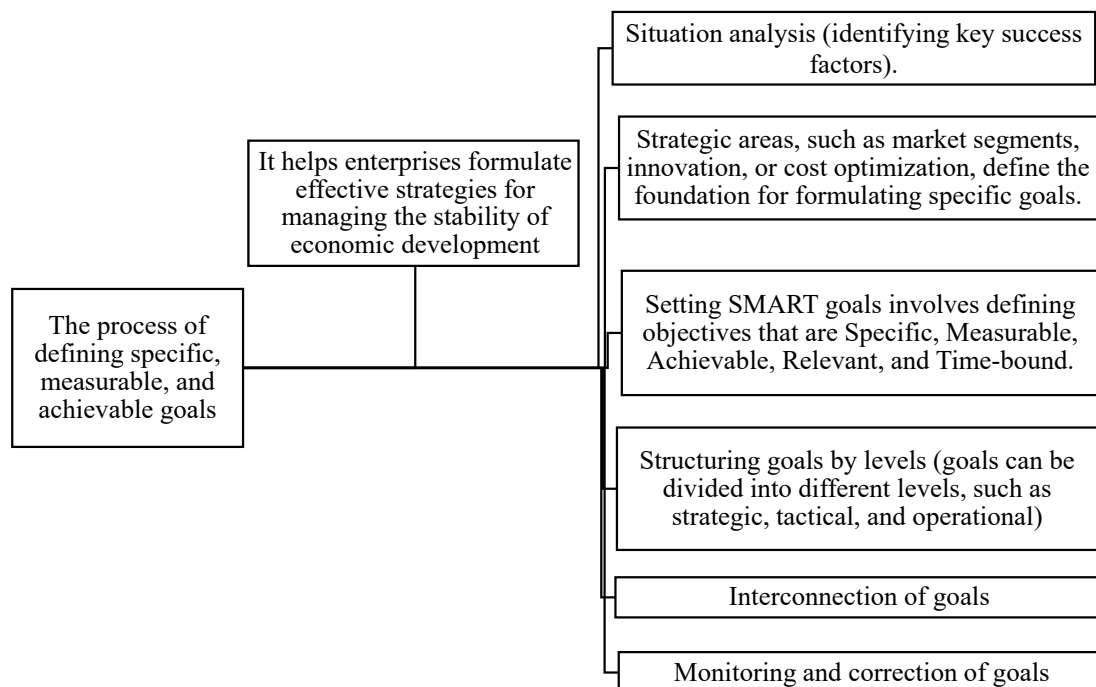


Figure 3. Components of the stage of goal-setting in the strategies for managing the stability (or sustainability) of economic development

Source: formed based on [3–4; 7]

of specific plans, resource allocation, and defining responsibilities. This comprehensive approach allows enterprises to effectively plan, implement, and control their economic development. The systematic monitoring of the implementation of strategies for managing the stability (or sustainability) of economic development focuses on the following components: establishing key performance indicators (reflecting the achievement of strategic goals); regular measurement and analysis of KPIs to assess results; monitoring financial indicators (such as profit, turnover, liquidity, and others); analyzing deviations from financial forecasts and plans. This comprehensive approach (Figure 4) allows the enterprise to effectively monitor and evaluate the implementation of strategies for managing the stability (or sustainability) of economic development.

Adapting economic development to changes in wartime conditions focuses on the following components:

- the situation analysis;
- the formulation of adaptation strategies.

This integrated approach allows the enterprise to survive and thrive in wartime conditions, creating conditions for stable economic development.

The target elements that strategic management concepts for the stability (or sustainability) of economic development of enterprises in wartime conditions in Ukraine should focus on include:

1. Flexible production (which creates the ability to quickly change production volumes and assortments according to changes in demand and market conditions);
2. Flexible cost management (which provides the ability to effectively respond to changes in the production and financial environment by adjusting cost items);
3. Pursuit of product and market diversification (which creates opportunities to adjust the product range, changing risk distribution and dependence on a specific market segment [1]);

4. Diversification of supply sources (which creates opportunities to adjust the sources of raw materials or components and the vulnerability of the enterprise to possible supply issues and supply chain risks [2]);

5. Real-time reserves and resource allocation (which ensures the readiness of the enterprise for unforeseen circumstances [1]).

The effectiveness of strategic management for the stability (or sustainability) of economic development of enterprises, particularly those target elements, in the conditions of war in Ukraine largely depends on the quality of its information support (in fact, it is a key aspect that ensures the justification of strategic decisions and their adequate adaptability to changes in the business environment [1]). The most important elements of information support include:

1. Financial data and indicators. Detailed information on the enterprise's financial condition, including income, expenses, profit, debts, and other financial indicators. A sufficient amount of such data enables effective management of financial resources and the making of well-founded decisions.

1. Production data and indicators. Detailed information about the state of the production system, production processes, including production volumes, production costs, supply chain, and inventory management. A sufficient amount of such data enables effective production management, maintains flexibility, and ensures the stability of production processes.

2. Market data and indicators. Detailed information about strengths and weaknesses, opportunities, and threats, helping identify strategic directions for market development.

3. Other elements of information provision. It may include information relevant to the management system, including practices for developing new products, marketing strategies, and market research. Detailed information on the effective use of experience and best practices helps the enterprise develop

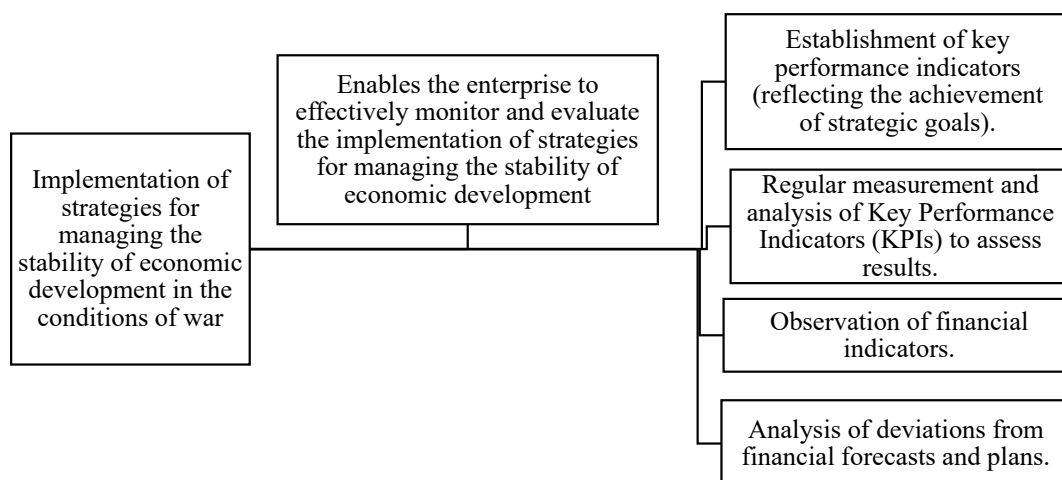


Figure 4. Components of the stage of monitoring the implementation of strategies for managing the stability (or sustainability) of economic development

Source: formed based on [6–7]

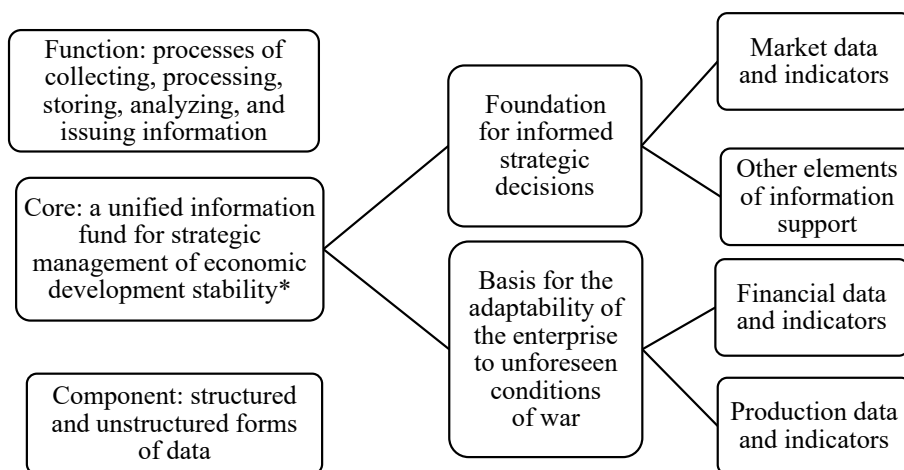


Figure 5. Information support for strategic management of economic development stability (or sustainability) of enterprises

Source: formed based on [3–5]

Note: * ensures systematization and standardization of indicators and documents, formation of tools for formalized data description for strategic management.

and adapt strategies to ensure stability in times of war and instability.

Noting that the elements of information provision ensure the creation of a unified information base for strategic management of economic development stability (or sustainability), which provides systematization and standardization of indicators and documents, forming means of formalized data description for strategic management (Figure 5).

The data of the unified information fund create the basis for well-founded strategic decisions and adaptability of the enterprise to unpredictable wartime conditions. This is determined by the following aspects [5]:

1. Collected and systematized data allow the management of the enterprise to get a complete picture of all aspects of its activities.

2. The unified information fund consolidates all data related to finance, production, markets, supply, risks, and other aspects of enterprise activities. It creates a single source of reliable information, which is the starting point for all strategic analyses.

3. The information fund can be designed to be updated in real-time. It allows for monitoring strategies and reacting promptly to any environment changes.

Conclusions from these problems and prospects for further research in this area. It has been proven that the concept of strategic management of the stability (or sustainability) of economic development of enterprises should be defined as a systematic approach to enterprise management aimed at achieving stability and successful operation in conditions of uncertainty and changes caused by the war of the RF against Ukraine and new approaches to competition. The specified feature has allowed for the following conclusions:

1. The key aspects of the concept of strategic management of the stability of economic development of

enterprises in the conditions of war in Ukraine include the following stages: analysis of the environment or a systematic process of collecting, evaluating, and interpreting information about the enterprise's surroundings, formulation of strategies (goal setting), planning and implementation of the economic development of the enterprise, systematic monitoring of the execution of stability management strategies, and adaptation of economic development to changes in wartime conditions.

2. The target elements that the concepts of strategic management for the stability (or sustainability) of economic development of enterprises in the conditions of war in Ukraine should focus on include: structures of strategic management for the stability of economic development of enterprises in the conditions of war in Ukraine are: flexible production; flexible cost management; a tendency towards diversification of types of production and markets; diversification of supply sources; real-time reservation of stocks and resources.

3. The effectiveness of strategic management for the stability (or sustainability) of economic development of enterprises (particularly these target elements) in the conditions of war in Ukraine largely depends on the quality of its information support (in fact, it is a key aspect ensuring the rationale of strategic decisions and their adequate adaptability to changes in the business environment).

The practical application of the proposed approaches to shaping the conceptual framework of strategic management for the stability (or sustainability) of the economic development of enterprises will allow management to adapt to new realities and respond promptly and adequately to changes in the internal and external environment.

REFERENCES

1. Bannikov V., Lobunets T., Buriak I., Maslyhan O., & Shevchuk L. (2022) On the Question of the Role of Project Management in the Digital Transformation of Small and Medium-Sized Businesses: Essence and Innovative Potential. *Amazonia Investiga*, vol. (11), pp. 334–343.
2. Zgurska O. M. (2016) Upravlins'kyy mekhanizm zabezpechennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstva [Management mechanism for ensuring the competitiveness of the enterprise]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economy. Management. Business*, no. 4 (18), pp. 83–90. [in Ukrainian]
3. Kavun S. V., Pilypenko A. A., & Ripka D. O. (2013) *Ekonomichna ta informatsiyana bezpeka pidpryyemstv u systemi konsolidovanoi informatsiyi* [Economic and information security of enterprises in the system of consolidated information]. Kharkiv: Ed. HNEU. [in Ukrainian]
4. Karyu O. I., Lemishovska O. S., & Voskalo N. M. (2021) Oblikovo-analitychnyy instrumentariy v upravlinni ryzykamy i zabezpechennyamy kapitalu komertsynoho pidpryyemstva [Accounting and analytical tools in risk management and capital provision of a commercial enterprise]. *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi – Black Sea Economic Studies*, vol. 65, pp. 104–111. [in Ukrainian]
5. Prysiazhniuk P. V. (2019) Mekhanizm upravlinnya: sutnist', vydy ta skladovi [Management mechanism: essence, types and components]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, vol. (12). Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/152.pdf (accessed September 20, 2023). [in Ukrainian]
6. Khvostina I. M. (2015) Mekhanizm upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva [The mechanism of managing the development of the enterprise]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, vol. (1), pp. 30–33. [in Ukrainian]
7. Yarkina N. M. (2014) Upravlinnya pidpryyemstvom yak ekonomichna katehoriya (teoretychni aspekty) [Enterprise management as an economic category (theoretical aspects)]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpryyemnytstvo – Derzhava ta rehiony. Series: Ekonomika ta pidpryyemnytstvo*, vol. (1), pp. 130–136. [in Ukrainian]

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bannikov V., Lobunets T., Buriak I., Maslyhan O., Shevchuk L. On the Question of the Role of Project Management in the Digital Transformation of Small and Medium-Sized Businesses: Essence and Innovative Potential. *Amazonia Investiga*. 2022. Vol. 11. P. 334–343.
2. Згурська О.М. Управлінський механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 4 (18). С. 83–90.
3. Кавун С.В., Пилипенко А.А., Ріпка Д.О. Економічна та інформаційна безпека підприємств у системі консолідованої інформації: навчальний посібник. Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. 364 с.
4. Карій О.І. Лемішовська О.С., Воськало Н.М. Обліково-аналітичний інструментарій в управлінні ризиками і забезпеченнями капіталу комерційного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 65. С. 104–111.
5. Присяжнюк П.В. Механізм управління: сутність, види та складові. *Ефективна економіка*. 2019. Вип. 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/152.pdf (дата звернення: 20.09.2023).
6. Хвостіна І.М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. Вип. 1. С. 30–33.
7. Яркіна Н.М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2014. № 1. С. 130–136.

Кулініч Т.В., Національний університет «Львівська політехніка». Концепція стратегічного управління стабільністю економічного розвитку підприємств та її інформаційне забезпечення.

Анотація. Метою статті є визначення загальних засад формування концепції стратегічного управління стабільністю економічного розвитку підприємств та її інформаційного забезпечення в умовах війни в Україні. **Методика дослідження.** Досягнення поставленої у статті мети було досягнуто за допомогою таких методів дослідження: логічного узагальнення та наукової абстракції, структурного аналізу, та методу групування. **Результати.** Пропонується створення такої концептуальної схеми стратегічного управління стабільністю економічного розвитку підприємств, зміст якої являє собою унікальну, гнучку та адаптовану структуру, цільовими елементами якої є: гнучке виробництво (що формує можливість змінювати обсяги та асортимент виробництва відповідно до змін в попиті та умовах ринку); гнучке управління витратами (що формує можливість ефективно реагувати на зміни у виробничому та фінансовому середовищі, коригуючи статті витрат); прагнення до диверсифікації видів продукції та ринків збуту (що формують можливості коригування асортименту продукції, змінюючи розподіл ризиків та залежність від певного сегмента ринку); диверсифікація джерел постачання (що формує можливості коригування джерел постачання сировини чи компонентів та вразливості підприємства до можливих проблем з постачанням та ризиків ланцюга постачання); резервування запасів та ресурсів в режимі реального часу (що забезпечує готовність підприємства до непередбачених обставин). Доведено, що ефективність концепції стратегічного управління стабільністю економічного розвитку підприємств, зокрема його цільових елементів, в умовах війни в Україні значною мірою залежить від якості її інформаційного забезпечення. Останнє виступає ключовим аспектом, що гарантує обґрунтованість стратегічних рішень та їх адаптивність до змін у бізнес-середовищі. **Практична значущість результатів дослідження.** Використання на практиці запропонованих підходів до формування концептуальної схеми стратегічного управління стабільністю економічного розвитку підприємства дозволить менеджменту адаптуватися до нових реалій та оперативно та адекватно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Ключові слова: стабільність (або стійкість), інформаційне забезпечення, цільові елементи, структурний аналіз, стратегічні рішення.

УДК 005.7:005.334

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-8>

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР

І. В. ОЛІЙНИК

кандидат економічних наук, доцент,
Херсонський державний аграрно-економічний університет

Анотація. Метою статті є дослідження сучасних підходів до управління ризиками в системі формування адаптивних організаційних структур. **Методика дослідження.** Досягнення поставленої у статті мети здійснено за допомогою таких методів дослідження: логічного узагальнення та наукової абстракції, структурного аналізу та аналітичного методу. **Результати.** Проведений аналіз сучасних підходів до управління ризиками в контексті формування адаптивних організаційних структур. Виявлено ключові типи ризиків, які впливають на процес формування та функціонування адаптивних управлінських структур в контексті оцінки ефективності стратегій управління ризиками на різних етапах розвитку організації. Розроблено рекомендації щодо оптимізації процесів управління ризиками для підвищення адаптивності та стійкості організаційних структур. **Практична значущість результатів дослідження.** Використання на практиці запропонованих теоретико-прикладних підходів може бути корисним під час впровадження стратегій управління ризиками, які сприяють формуванню адаптивних організаційних структур, що в цілому сприяє ефективному реагуванню на зміни в зовнішньому середовищі та допомагає підприємствам та організаціям уникати потенційних загроз, а також використовувати можливості для подальшого розвитку.

Ключові слова: ризики, мінімізація ризику, стратегії управління ризиками, адаптивні організаційні структури, гнучкі методи управління, матрична організаційна структура, мережева організаційна структура, інноваційна організаційна структура.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Управління ризиками в сучасних умовах формує важливий науково-практичний контекст щодо формування адаптивних організаційних структур та є важливим аспектом сучасного управління, оскільки сьогодні підприємства й організації все частіше стикаються зі зростаючою невизначеністю та перманентними змінами в бізнес-середовищі. Головна проблематика дослідження саме й полягає у визначенні оптимальних стратегій управління ризиками, які допомагають підприємствам адаптуватися до змін, забезпечуючи при цьому їхню стійкість та конкурентоспроможність.

Також в статті прослідковується чіткий взаємозв'язок з найважливішими науково-практичними завданнями, які полягають у розробці нових теоретичних підходів до управління ризиками, які враховують специфіку адаптивних організаційних структур, що включає в себе аналіз та ідентифікацію ризиків, розробку стратегій мінімізації ризиків та реагування на них, а також визначення оптимальних підходів до оцінки та управління ризиками в умовах невизначеності та швидких змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження в галузі управління ризиками в системі корпоративного менеджменту підприємств відзначають критичну важливість аналізу та управління ризиками у сучасному бізнес-середовищі. У багатьох публікаціях йдеться про те, що традиційні стратегії управління ризиками не

завжди є ефективними в умовах непередбачуваності та змін. Висувається також думка про необхідність переходу до більш гнучких та адаптивних підходів до управління ризиками, що враховували б швидкі зміни в зовнішньому середовищі та необхідність реагування на них. Вказаній проблемі присвячені праці багатьох дослідників, зокрема, Башинської О.І. [1], Вірченка В.В. [2], Лубкей Н.П. [6], Чайкіної А.О. [9] та інших науковців. В публікаціях Михайленко О.В., Ніколаєнко С.М., Насікаєвої О.О. [7], Шаульської Л.В., Гринкевич Р.І. [10], також висвітлюють важливість інтеграції технологічних інструментів у процес управління ризиками, що дозволить підвищити швидкість та точність виявлення ризиків, а також реалізувати більш ефективні стратегії мінімізації та управління ризиками. В той же час, аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить про необхідність комплексного підходу до вивчення системи управління ризиками на підприємстві, який враховував би специфіку та стратегічні аспекти менеджменту підприємства. Врахування цих факторів сприятиме розробці та імплементації стратегій, які будуть адаптовані до удосконалення системи управління ризиками в процесі формування адаптивних організаційних структур з метою забезпечення стійкості та конкурентоспроможності організації в сучасних умовах.

Формування цілей статті (постановка завдання). Виходячи з основної мети дослідження, можна виділити практичні завдання вказаного дослідження, які полягають у визначенні ключових аспектів управління ризиками, що

впливають на процес створення та функціонування адаптивних організацій, та в розробці практичних рекомендацій щодо ефективного управління такими ризиками. Конкретні завдання статті включають в себе аналіз сучасних теоретико-методологічних підходів до управління ризиками та їх адаптацію відповідно до потреб формування адаптивних організаційних структур; визначення та аналіз різних типів ризиків, що виникають у процесі створення та функціонування адаптивних організацій, та можливих наслідків їх впливу; розробку методів інтегрованого управління ризиками, які сприяють адаптації організацій до змін у бізнес-середовищі та забезпечують їх стійкість та конкурентоспроможність; висвітлення практичних аспектів застосування рекомендацій з управління ризиками в реальних умовах функціонування підприємств та організацій.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. На сучасному етапі розвитку суспільства спостерігається безперервний процес впровадження, розширення та вдосконалення інформаційно-комунікаційних технологій та проєктів. Цей процес ставить перед організаціями складні завдання та вимагає негайної адаптації до несподіваних змін у різних функціональних сферах: економічній, технологічній, соціальній та політичній. Високий ступінь нестабільності вимагає від бізнесу бути гнучким та ефективно реагувати на нові умови, швидко адаптувати стратегії та моделі відповідно до мінливих потреб ринку.

Ось чому організаціям слід постійно вдосконалювати свої бізнес-процеси, впроваджувати інновації та шукати нові можливості для розвитку. Тільки такий підхід дозволить бізнесу залишатися конкурентоспроможним у сучасному динамічному середовищі. Відтак, управління ризиками стає вкрай важливим, оскільки воно є не лише засобом реагування на потенційні небезпеки, але й ключовим чинником забезпечення стійкості та надійності організації в умовах невизначеності. З моменту виникнення ризику до управління ним, цей процес відображає важливість ретельного аналізу, стратегічного планування та впровадження ефективних заходів для запобігання негативним наслідкам [5].

Нагадаємо, що ризики – це потенційні події або ситуації, які можуть призвести до негативних наслідків або втрат для організації, її проєктів або напрямів діяльності. Це можуть бути фінансові втрати, стратегічні помилки, загрози для здоров'я та безпеки персоналу, втрата репутації або інші негативні наслідки, що можуть виникнути через недоліки у системі менеджменту, недостатню увагу до ризиків або невідповідність внутрішніх процесів стандартам та вимогам. Неефективне управління ризиками може призвести до пору-

шень в роботі організації, збитків та втрати довіри клієнтів і партнерів [2].

Класифікація ризиків в системі управління підприємством є важливим етапом у процесі ефективного управління ризиками. Цей процес передбачає систематичний аналіз потенційних загроз та можливих впливів на діяльність підприємства з метою їх подальшої класифікації та понятійної категоризації для належного управління (табл. 1).

Одним з основних критеріїв класифікації ризиків є їх джерело походження. Ризики, відповідно до цього критерію, можуть бути поділені на дві основні категорії: зовнішні та внутрішні. Зовнішні ризики виникають поза межами підприємства й, зазвичай, пов'язані із зовнішніми факторами та умовами, які позначаються на бізнес-середовищі. Це можуть бути економічні зміни, політичні події, технологічні прориви, природні катастрофи та інші зовнішні чинники, які впливають на діяльність підприємства.

З іншого боку, внутрішні ризики пов'язані з внутрішніми процесами та діяльністю самого підприємства. Це можуть бути проблеми у сфері управління, недостатня кваліфікація персоналу, виробничі недоліки, фінансові труднощі та інші внутрішні фактори, які можуть призвести до ризиків та негативно вплинути на реалізацію стратегічного курсу підприємства. Така дворівнева класифікація ризиків надає можливість краще зрозуміти джерела потенційних загроз для підприємства й вчасно реагувати на них з метою забезпечення стабільності та успішності діяльності.

Зміни в законодавстві, економічні кризи, політична та соціальна нестабільність – це лише деякі з важливих зовнішніх факторів, що можуть становити ризик для підприємства. Зміни в законодавстві, наприклад, можуть включати нові правила та нормативи, які вимагають від підприємства адаптації своєї діяльності до постійних змін в динамічному бізнес-середовищі, що безпосередньо може вплинути на операційні процеси та фінансовий стан підприємства.

В свою чергу економічні кризи можуть призвести до зменшення попиту на товари та послуги підприємства, а зростання цін на ресурси та послуги, а також зміни в курсах валют – можуть прямо позначитися на прибутковості та фінансовій стабільності підприємства. Політична та соціальна нестабільність може включати в себе такі явища, як політичні конфлікти, соціальні протести, зміни урядової політики, що також можуть мати великий вплив на діяльність підприємства. Такі зовнішні фактори потребують ретельного аналізу та системного управління з метою мінімізації їхнього впливу на успішність та стабільність підприємства [13].

Внутрішні ризики також є важливим аспектом управління на підприємстві. Ці ризики виникають внаслідок дії різноманітних внутрішніх процесів

Таблиця 1

Класифікація підприємницьких ризиків

Категорія ризику	Опис
Фінансові ризики	Ризики, пов'язані з фінансовими операціями та управлінням
Операційні ризики	Ризики, пов'язані з виробничим процесом та оперативним управлінням
Стратегічні ризики	Ризики, що виникають з-за недоцільних стратегічних рішень
Ризики ринкового середовища	Ризики, пов'язані зі змінами на ринку та витратами конкуренції
Технологічні ризики	Ризики, пов'язані з впровадженням та використанням технологій
Правові ризики	Ризики, пов'язані зі змінами в законодавстві та регулюванні правових відносин
Екологічні ризики	Ризики, пов'язані з впливом діяльності підприємства на навколишнє середовище
Соціальні ризики	Ризики, що виникають зі змінами в суспільних та культурних умовах
Геополітичні ризики	Ризики, пов'язані з політичними подіями на світовій або регіональній арені
Валютні ризики	Ризики, пов'язані зі змінами в валютних курсах та міжнародних фінансових операціях
Персональні ризики	Ризики, пов'язані з недостатньою кваліфікацією персоналу та персональними факторами
Інноваційні ризики	Ризики, що виникають під час впровадженні новацій та технологічних рішень

Джерело: розроблено авторами самостійно

та діяльності підприємства й можуть мати значний вплив на його успішність та стабільність.

Одним з найважливіших внутрішніх ризиків є недостатня ефективність системи управління на підприємстві. Вказаний аспект може включати в себе недоліки в системі управління, недостатній контроль за процесами, відсутність чітких стратегій та планів дій, а також недостатню кваліфікацію та відсутність необхідних навичок у менеджерах. Іншими словами, неспроможність адекватно реагувати на зміни та вирішувати проблеми внутрішнього характеру може стати серйозним ризиком для підприємства, оскільки це, зазвичай, призводить до втрати конкурентоспроможності, погіршення фінансового стану та має негативний вплив на репутацію суб'єкта бізнесу в цілому [11].

У цьому зв'язку технічні проблеми також можуть бути внутрішнім ризиком для підприємства, оскільки вони часто призводять до перерв у виробничому процесі, втрати даних, збоїв у роботі обладнання або програмного забезпечення, що в перспективі може спричинити затримки в поставці товарів або послуг, погіршення якості продукції та створити певну загрозу безпеці даних.

Крім того, внутрішні ризики можуть бути пов'язані з певними чинниками фінансової діяльності підприємства, такими як брак оборотного капіталу, заборгованість, недостатня ліквідність або фінансові маніпуляції. Зазначені проблеми можуть призвести до скорочення ресурсів для виробництва та розвитку, ускладнити доступ до інвестиційних ресурсів, а також порушити фінансову стабільність та спричинити виникнення фінансових збитків на підприємстві.

Ризики можуть бути класифіковані згідно з їхнім характером та впливом на діяльність підприємства. Наприклад, фінансові ризики пов'язані з фінансовими операціями та можуть включати в себе валютні коливання, недостатню ліквід-

ність або кредитний ризик. Натомість операційні ризики пов'язані з організацією виробничого процесу та можуть включати в себе проблеми з виробництвом, логістикою, або стосуватися сфери менеджменту якості продукції.

Стратегічні ризики випливають з недооцінки ринкових тенденцій або помилкових рішень на корпоративному рівні та можуть включати в себе хибне розуміння потреб індустрії, недостатнє дослідження конкурентного середовища, або недооцінку можливостей та загроз, які виникають у зв'язку зі змінами в економічних, політичних або технологічних сферах.

Крім того, стратегічні ризики можуть виникати внаслідок непрогнозованих подій або тенденцій, таких як зміни в законодавстві, геополітичні конфлікти або технологічні перевороти, які можуть впливати на процес формування стратегії підприємства та його успішність на ринку. Управління стратегічними ризиками вимагає глибокого аналізу та обґрунтування стратегічних рішень, а також постійного моніторингу змін у зовнішньому середовищі [14].

Класифікація ризиків є важливим організаційним інструментом, оскільки вона дозволяє зрозуміти природу ризиків, з якими стикається підприємство, та розробити відповідні стратегії управління ними. Належна ідентифікація ризиків допомагає підприємству підготуватися до можливих негативних подій, зменшити їхні наслідки та збільшити стійкість до зовнішніх впливів. Тому сам процес управління внутрішніми ризиками вимагає від підприємства ретельного аналізу внутрішніх процесів та прийняття відповідних заходів для запобігання та мінімізації їхнього впливу на діяльність підприємства.

Особливо важливою стає роль управління ризиками у вирішенні непередбачуваних ситуацій та забезпеченні стійкості організацій в умо-

вах змінного бізнес-середовища, де спостерігається посилення конкуренції, стрімкий розвиток технологій, а зміни в економічній, політичній та соціокультурній сферах є нормою. Відповідно, ефективно управління ризиками дозволяє організаціям не лише виживати в умовах невизначеності, а й використовувати ці виклики як можливості для зростання та розвитку. Такий підхід допомагає організаціям бути гнучкими, реагувати оперативним чином на зміни середовища бізнесу та адаптуватися до нових умов, зберігаючи в той же час стійкість та спрямованість на досягнення поставлених цілей [3, с. 162].

Управлінню ризиками слід віддавати пріоритетне значення в процесі формування організаційних структур. Цей процес дозволяє не лише зрозуміти та оцінити потенційні загрози та можливості, але й активно реагувати на них, створюючи адаптивні та гнучкі структури, які здатні ефективно функціонувати в умовах постійних змін. Такий підхід допомагає організаціям не лише виживати в непередбачуваних умовах, але й успішно пристосовуватися та розвиватися відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Адаптивна організаційна структура передбачає гнучкість та динамічність у внутрішньому управлінні та взаємодії між структурними підрозділами. Вона спрямована на створення ефективного механізму комунікації та координації дій з метою швидкої адаптації до змінних умов зовнішнього середовища. Ця модель відрізняється від традиційних, ієрархічно-структурованих організацій, в першу чергу, тим, що остання надає пріоритет горизонтальним комунікаційним каналам та децентралізованому прийняттю управлінських рішень. Вона також сприяє розвитку творчого мислення та ініціативи серед персоналу, що дозволяє ефективніше вирішувати проблеми та адаптуватися до нових умов [4].

Як уже зазначалося раніше, адаптивні організаційні структури є ефективним інструментом управління в умовах швидких змін та невизначеності. Вони дозволяють підприємствам пристосовуватися до постійної динаміки зовнішнього середовища та ефективно використовувати внутрішні ресурси для досягнення стратегічних цілей. Зазвичай виділяють декілька типів адаптивних організаційних структур, які найчастіше використовуються в організаціях [1].

В першу чергу, виділяють матричну організаційну структуру, яка відкриває широкі можливості для інтеграції функціональних та проектних аспектів управління. Це означає, що співробітники можуть бути одночасно задіяні у значній кількості проектів та завдань, використовуючи свої знання та навички в різних професійних сферах. Такий підхід дозволяє максимально ефективно використовувати людські ресурси та забез-

печує більш високу гнучкість у розподілі робочих завдань та вирішенні проблем. Матрична структура також стимулює до співпраці та комунікацій між різними відділами та проектними групами. Це сприяє обміну ідеями, кращому використанню ресурсів та ефективному прийняттю рішень. Крім того, ця структура створює умови для спільної відповідальності за результат, оскільки працівники тісно співпрацюють для досягнення загальних цілей компанії.

Ще одним типом адаптивних організаційних структур є сіткові (мережеві) структури. Головною їхньою особливістю є відсутність чіткої ієрархії, а взаємодія між підрозділами здійснюється на основі партнерських відносин. Цей підхід стимулює співпрацю та обмін інформацією між різними структурними одиницями, що сприяє швидкій реакції на зміни у зовнішньому середовищі. Сіткові структури дозволяють підприємствам легко формувати та відповідно припиняти партнерські відносини з іншими організаціями в залежності від потреб та стратегічних цілей компанії.

Гібридні структури представляють собою комбінування різних елементів ієрархічної та мережевої організаційних структур. Цей тип організаційної структури дозволяє підприємствам зберігати певний рівень контролю та стабільності та водночас бути гнучкими та адаптивними до змін у зовнішньому середовищі. Гібридні структури дозволяють компаніям поєднувати переваги обох типів організаційних структур, забезпечуючи в той же час ефективну співпрацю між різними підрозділами та здатність швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах.

Інноваційні структури спрямовані на створення сприятливого середовища для стимулювання та підтримки інновацій. Вони передбачають наявність спеціальних відділів чи підрозділів, які відповідають за пошук нових ідей, їх впровадження та моніторинг результатів. Ці структури можуть також включати інноваційні лабораторії або центри, де зосереджуються зусилля на дослідженнях та розробку нових продуктів, послуг або процесів. Крім того, вони можуть сприяти створенню партнерських зв'язків з іншими організаціями, університетами або дослідницькими установами для обміну знаннями та ресурсами, що в підсумку сприяє прискоренню інноваційних процесів на підприємстві. Такі структури розвивають культуру внутрішньої та зовнішньої інноваційної співпраці, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та забезпечує успішний розвиток організації в умовах постійних змін на ринку [12].

У командних структурах робочі групи формуються навколо конкретних завдань або проектів. Вони, зокрема, можуть бути тимчасовими й збиратися для вирішення конкретних завдань, – після чого розпускатися. Це дозволяє швидко форму-

вати та модернізувати команди в залежності від конкретних потреб. Такі типи адаптивних організаційних структур дозволяють підприємствам бути гнучкими, швидко реагувати на зміни та ефективно досягати своїх стратегічних цілей у непередбачуваних умовах.

Управління ризиками в системі формування адаптивних організаційних структур передбачає розробку стратегій перманентної адаптації до змін та впровадження механізмів реагування на негативні та позитивні впливи зовнішнього середовища. Зосередження на адаптивних організаційних структурах дозволяє підприємствам більш ефективно управляти ризиками та забезпечувати стійкість у змінних умовах діяльності.

Перший крок у формуванні адаптивних організаційних структур – це аналіз потенційних ризиків та їх ідентифікація. Ключове значення тут має системний підхід до цього процесу, який включає в себе не лише виявлення вже існуючих ризиків, але й прогнозування майбутніх загроз на основі тенденцій та аналізу ринкових тенденцій. Важливою частиною цього аналізу є визначення потенційних негативних та позитивних впливів зовнішніх факторів на діяльність підприємства та його стратегічні цілі [8].

Далі, на основі проведеної ідентифікації, необхідно розробити стратегії управління ризиками, які спрямовані на мінімізацію негативних впливів та максимізацію можливостей. Ці стратегії можуть включати в себе застосування заходів зі зменшення ймовірності виникнення самих ризиків, реалізацію певних дій щодо зниження впливу негативних наслідків, а також використання можливостей для отримання конкурентних переваг.

Як вже йшлося раніше, управління підприємницькими ризиками є важливою складовою успішного ведення бізнесу. Існує кілька стратегій управління ризиками, які підприємства можуть використовувати для зниження негативних наслідків та максимізації можливостей. Важливо детально розглянути кожен вид таких стратегій [6].

1. Стратегія уникнення ризику передбачає уникнення дій або ситуацій, що можуть призвести до виникнення ризиків. Наприклад, підприємство може вирішити не розширювати свою діяльність на новий ринок, який вважається занадто непередбачуваним або нестабільним.

2. Стратегія перенесення ризику включає передачу відповідальності за ризик іншій стороні. Наприклад, підприємство може укласти страховий поліс для захисту від фінансових втрат, пов'язаних з негативними подіями, такими як природні катастрофи або втрата партнерів.

3. Стратегія зменшення ризику полягає в активізації заходів щодо зниження ймовірності виникнення ризиків або зменшення їхнього впливу. Прикладами можуть бути оптимізація процесів,

вдосконалення технологій або ж навчання персоналу на підприємстві.

4. Стратегія акцептування ризику передбачає прийняття певного рівня ризику як необхідного аспекту діяльності. Підприємство може цілеспрямовано прийняти ризик, коли потенційні вигоди вважаються вищими, ніж можливі втрати.

5. Стратегія використання можливостей є дещо схожою зі стратегією акцептування ризику. Однак на відміну від попереднього типу стратегій, вона передбачає використання ризиків як можливостей для розвитку та зростання бізнесу. Підприємство може використовувати ризики як стимул для інновацій, розвитку нових продуктів або розширення ринків.

Вибір оптимальної стратегії управління ризиками залежить від конкретних умов та характеристик підприємства, галузі його функціонування, а також характеру й змісту корпоративних цілей. Крім того, ефективне управління ризиками передбачає постійний моніторинг, оцінку та адаптацію стратегій відповідно до змін у середовищі [9].

Додатково, важливим етапом управління ризиками є впровадження гнучких та адаптивних процесів управління, які дозволяють підприємству швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Це може включати в себе ряд ініціатив та практик, спрямованих на підвищення гнучкості та адаптивності організації.

Так, підприємство може переглянути свою організаційну структуру з метою забезпечення більшої гнучкості та ефективності. Це може означати перехід від традиційних ієрархічних моделей до більш гнучких та децентралізованих структур, які сприяють швидкій передачі інформації та прийняттю рішень.

Цей підхід, в свою чергу, передбачає застосування гнучких методів управління, таких як Agile або Lean, що дозволяє підприємствам прискорити процеси прийняття рішень та реагувати на зміни на ринку швидше й ефективніше. Ці методи сприяють ітеративному розвитку, дозволяючи організаціям швидко вносити зміни та вдосконалювати свої продукти або послуги [7].

Підвищенню гнучкості та адаптивності організації сприяє також забезпечення ефективної комунікації всередині організації та зовні неї, що, без сумніву, є ключовим аспектом гнучкого управління ризиками. Це може означати використання спрощених та відкритих комунікаційних каналів, таких як онлайн-платформи, соціальні мережі або регулярні зустрічі з командою.

Використання інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, аналітика даних, хмарні рішення та автоматизація процесів, є ключовим чинником для забезпечення конкурентоспроможності та успішності сучасних підприємств. Завдяки цим технологіям, підприємства можуть не лише прискорювати свою реакцію на зміни

в бізнес-середовищі, але й зробити цю реакцію більш ефективною та здійснювати більш обґрунтовані стратегічні рішення.

Штучний інтелект також допомагає аналізувати великі обсяги даних та виявляти в них зв'язки та тенденції, що дозволяє підприємствам ухвалювати більш обґрунтовані рішення. Аналітика даних допомагає збирати, організовувати та інтерпретувати інформацію для ефективного прийняття рішень. Хмарні рішення сприяють забезпеченню доступу до даних та програмного забезпечення з будь-якої точки світу, забезпечуючи при цьому безпеку та надійність. Автоматизація процесів дозволяє підприємствам оптимізувати свої ресурси та скорочувати час, необхідний для виконання рутинних завдань. Такий інтегрований підхід до використання інноваційних технологій може значно покращити ефективність та продуктивність підприємства, допомагаючи йому адаптуватися до мінливого бізнес-середовища та забезпечуючи стійкий розвиток у конкурентному світі [10].

Вказані ініціативи спрямовані на створення гнучкої та адаптивної культури управління, яка дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, зменшуючи ризики та максимізуючи можливість для успішного розвитку.

Не менш важливим етапом у розвитку підприємства є постійний моніторинг та оновлення стратегій управління ризиками. Цей процес вимагає систематичного аналізу та оцінки ризиків, які можуть виникнути внаслідок змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Зміни в ринкових умовах, технологічний прогрес, зміни в законодавстві та інші фактори можуть впливати на ризики, з якими стикається підприємство. Ось чому ефективне управління ризиками передбачає ретельне вивчення потенційних загроз і можливостей, розробку стратегій мінімізації ризиків та впровадження відповідних заходів безпеки. Цей процес необхідно проводити в реальному часі, оскільки умови на ринку постійно змінюються, а нові ризики можуть з'являтися дуже швидко. Постійний моніторинг і оновлення стратегій управління ризиками дозволяють підприємству адаптуватися до непередбачуваних ситуацій та змінювати свої підходи відповідно до нових умов. Це сприяє збереженню конкурентоспроможності підприємства та забезпеченню його стабільного розвитку навіть у найбільш нестабільні часи.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Ризики в управлінні – це потенційні події або ситуації, які можуть негативно вплинути на досягнення цілей та успішність діяльності підприємства. Вони можуть включати в себе широкий спектр можливих загроз, які можуть виникнути як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі організації.

Ризики в управлінні можуть також набувати різноманітних форм та варіюватися від фінансових та оперативних ризиків – до стратегічних та репутаційних. Вони можуть включати в себе такі аспекти, як зміни в законодавстві, технологічні або ринкові зміни, природні катастрофи, конкурентна діяльність, проблеми з постачанням, втрату ключових співробітників або недоліки у внутрішніх процесах.

Після ідентифікації потенційних ризиків необхідно провести оцінку їх ймовірності та впливу на організацію. Це допоможе визначити ті ризики, які можуть найбільше загрожувати успішному функціонуванню організації та визначити стратегії їх управління.

На основі результатів оцінки ризиків потрібно розробити стратегії їх управління. Це може включати в себе прийняття запобіжних заходів для зменшення ймовірності виникнення ризиків, а також розробку контингентних планів дій для реагування у разі їх реалізації.

Управління ризиками має бути інтегровано в процес формування організаційних структур. Це означає, що при прийнятті рішень щодо структурних змін необхідно урахувати потенційні ризики та вибирати такі варіанти, які дозволять мінімізувати їх вплив на організацію.

Останнім етапом управління ризиками в системі формування адаптивних організаційних структур є постійний моніторинг та аналіз їх ефективності. Це дозволяє вчасно виявляти зміни в ризиковому середовищі та коригувати стратегії управління ризиками відповідно до потреб організації.

Управління ризиками в системі формування адаптивних організаційних структур є ключовим елементом успішного функціонування організації у сучасних умовах. Це вимагає систематичного аналізу, оцінки та стратегічного підходу до управління ризиками на всіх етапах формування структур та постійного моніторингу їх ефективності. Тільки такий підхід дозволить організаціям забезпечити свою стійкість та конкурентоспроможність у непередбачуваних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Башинська О.І., Полещук А.А., Могова А.В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 17. С. 91–94. URL: http://bses.in.ua/journals/2017/17_2017/19.pdf (дата звернення: 03.04.2024).
2. Вірченко В.В. Сучасний інструментарій ризик-менеджменту інноваційно-підприємницької діяльності в умовах формування віртуальної економіки. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.9.2> (дата звернення: 03.04.2024).

3. Кобелева Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи : монографія. Харків : Планета-Принт, 2020. 354 с. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPIPress/54748> (дата звернення: 03.04.2024).
4. Корнійчук А.А. Оцінка ефективності корпоративного управління на підприємстві. *Вісник ЖДТУ*. 2017. № 1 (79). С. 80–83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2017_1_13 (дата звернення: 10.02.2024).
5. Лагунова І.А. Сутність та принципи концепції ризик-менеджменту. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. № 1 (53). С. 44–52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2018_1_9 (дата звернення: 03.04.2024).
6. Лубкей Н.П. Систематизація фінансових ризиків страхових компаній та особливості управління ними в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 20. С. 862–866. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/175.pdf> (дата звернення: 03.04.2024).
7. Михайленко О.В., Ніколаєнко С.М., Насіканова О.О. Управління ризиками діяльності підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 6. С. 144–147. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6_62_1_2017_ukr/6_62_1_2017.pdf (дата звернення: 03.04.2024).
8. Танасієва М.М., Никифорак І.І. Ризики як об'єкт внутрішнього контролю: виявлення та оцінка. *Економіка, управління та адміністрування*. № 3(97). С. 30–35. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-3\(97\)-30-35](https://doi.org/10.26642/ema-2021-3(97)-30-35) (дата звернення: 03.04.2024).
9. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5> (дата звернення: 03.04.2024).
10. Шаульська Л.В., Гринкевич Р.І. Управління конфліктами компетентнісної та соціально-психологічної природи в інноваційно-активній організації. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2 (43). С. 132–139. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\)](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43)) (дата звернення: 03.04.2024).
11. Ющенко Н.Л. Порівняння методів ідентифікації ризиків комплексних проектів з модернізації теплових джерел і теплових мереж. *Держава та регіони*. 2020. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-6-5> (дата звернення: 03.04.2024).
12. Bedianashvili G., Zhosan H., Lavrenko S. Modern digitalization trends of Georgia and Ukraine. *Scientific Papers. Series «Management, Economic Engineering in Agriculture and rural development»*. 2022. Vol. 22. Issue 3. P. 57–74. URL: <https://managementjournal.usamv.ro/index.php/scientific-papers/current> (дата звернення: 23.02.2024).
13. Teixeira A., Henriques P.L., Santos M.C. Knowledge sharing and individuals' work performance: A virtuous spiral. *International Journal of Financial Research*. 2018. No. 9(3). P. 53–60. URL: <https://ideas.repec.org/a/jfr/ijfr11/v9y2018i3p53-60.html> (дата звернення: 23.02.2024).
14. Todoshchuk A., Motorniuk U., Skliaruk T., Oliinyk I., Kornieieva T. Modelling Information Systems for Personnel Management: Navigating Economic Security in the Transition to Industry 5.0. *Ingenierie des Systemes d'Information*, 2023. No. 28(3). P. 595–601. URL: <https://iieta.org/journals/isi/paper/10.18280/isi.280307> (дата звернення: 03.04.2024).

REFERENCES

1. Bashynska O., Poleshchuk A., Motova A. (2017) Udoskonalennia systemy upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvi [Improvement of the risk management system at the enterprise]. *Black Sea Economic Studies*, no. (17), pp. 91–94. Available at: http://bses.in.ua/journals/2017/17_2017/19.pdf (accessed April 3, 2024). [in Ukrainian]
2. Virchenko V. V. (2021) Suchasnyi instrumentarii ryzyk-menedzhmentu innovatsiino-pidpriiemnytskoi diialnosti v umovakh formuvannia virtualnoi ekonomiky [Modern tools of risk management of innovation and entrepreneurial activity in the formation of a virtual economy]. *Efektivna ekonomika*, no. 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.9.2> (accessed April 3, 2024). [in Ukrainian]
3. Kobielieva T. O. (2020) *Komplaiens-bezpeka promysloвого pidpriemstva: teoriia ta metody: monohrafiia* [Compliance-safety of an industrial enterprise: theory and methods: monograph]. Kharkiv: Planeta-Print. Available at: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54748> (accessed April 3, 2024). [in Ukrainian]
4. Korniiichuk A. A. (2017) Otsinka efektyvnosti korporatyvnoho upravlinnia na pidpriemstvi [Evaluation of the effectiveness of corporate management at the enterprise]. *Visnyk ZhDTU*, no. 1 (79), pp. 80–83. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2017_1_13 (accessed April 3, 2024). [in Ukrainian]
5. Lahunova I. A. (2018) The essence and principles of the concept of risk management. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, no. 1 (53), pp. 44–52. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2018_1_9. (accessed April 3, 2024). [in Ukrainian]
6. Lubkei N. P. (2017) Systematyzatsiia finansovykh ryzykiv strakhovykh kompanii ta osoblyvosti upravlinnia nymy v Ukraini [Systematization of financial risks of insurance companies and peculiarities of their management in Ukraine] *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 20, pp. 862–866. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/175.pdf> (accessed April 3, 2024). [in Ukrainian]
7. Mykhailenko O. V., Nikolaienko S. M., Nasikanova O. O. (2017) Upravlinnia ryzykamy diialnosti pidpriemstva [Risk Management of Enterprise Activity]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, vol. 6, pp. 144–147. Available at: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6_62_1_2017_ukr/6_62_1_2017.pdf (accessed April 3, 2024). [in Ukrainian]
8. Tanasiieva M. M., Nykyforak I. I. (2021) Ryzyky yak obiekt vnutrishnoho kontroliu: vyavleniia ta otsinka [Risks as an object of internal control: identification and assessment]. *Економіка, управління та адміністрування*, no. 3(97), pp. 30–35. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-3\(97\)-30-35](https://doi.org/10.26642/ema-2021-3(97)-30-35) (accessed April 3, 2024). [in Ukrainian]
9. Chaikina A. (2022) Osoblyvosti intehratsii ryzyk-menedzhmentu v systemu upravlinnia pidpriemstvom [Features of the integration of risk management into the enterprise management system]. *Економіка та суспільство*, no. 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5> (accessed April 3, 2024). [in Ukrainian]

10. Shaulska L. V., Hrynkevych R. I. (2022) Upravlinnia konfliktamy kompetentnisnoi ta sotsialno-psykholohichnoi pryrody v innovatsiino-aktyvni orhanizatsii [Managing Conflicts of Competence and Socio-Psychological Nature in an Innovation-Active Organisation]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 2 (43), pp. 132–139. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\)](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43)) (accessed April 3, 2024). [in Ukrainian]

11. Yushchenko N. L. (2020) Porivniannia metodiv identyfikatsii ryzykiv kompleksnykh proektiv z modernizatsii teplovykh dzherel i teplovykh mrezh [Comparison of risk identification methods of complex projects for the modernization of heat sources and heat networks]. *Derzhava ta rehiony*, no. 6 (117). DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-6-5> (accessed April 3, 2024). [in Ukrainian]

12. Bedianashvili G., Zhosan H., Lavrenko S. (2022) Modern digitalization trends of Georgia and Ukraine. Published in *Scientific Papers. Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and rural development"*, vol. 22, issue 3, pp. 57–74. Available at: <https://managementjournal.usamv.ro/index.php/scientific-papers/current> (accessed April 3, 2024).

13. Teixeira A., Henriques P. L., Santos M. C. (2018) Knowledge sharing and individuals' work performance: A virtuous spiral. *International Journal of Financial Research*, no. 9(3), pp. 53–60. Available at: <https://ideas.repec.org/a/jfr/ijfr11/v9y2018i3p53-60.html> (accessed April 3, 2024).

14. Todoshchuk A., Motorniuk U., Skliaruk T., Oliinyk I., Kornicieva T. (2023) Modelling Information Systems for Personnel Management: Navigating Economic Security in the Transition to Industry 5.0. *Ingenierie des Systemes d'Information*, no. 28(3), pp. 595–601. Available at: <https://iieta.org/journals/isi/paper/10.18280/isi.280307> (accessed April 3, 2024).

Ihor Oliinyk, Kherson State Agrarian and Economic University. **Risk management in the system of forming adaptive organisational structures.**

Abstract. The article is aimed at studying modern approaches to risk management in the system of formation of adaptive organisational structures. **Methodology.** The purpose of the article was achieved by using the following research methods: logical generalisation and scientific abstraction, structural analysis and analytical method. **Results.** The paper analyses modern approaches to risk management in the context of formation of adaptive organisational structures. It identifies the key types of risks that affect the process of formation and functioning of adaptive management structures in the context of evaluating the effectiveness of risk management strategies at different stages of organisational development. The publication develops recommendations on optimisation of risk management processes to increase adaptability and sustainability of organisational structures. **Practical significance.** The practical implementation of the suggested theoretical and applied approaches can be useful in introducing risk management strategies that contribute to the formation of adaptive organisational structures, which in general contributes to an effective response to changes in the external environment and helps enterprises and organisations to avoid potential threats and use opportunities for further development.

Keywords: risks, risk minimisation, risk management strategies, adaptive organisational structures, flexible management methods, matrix organisational structure, network organisational structure, innovative organisational structure.

МАРКЕТИНГ

УДК 378.015.31:17.022.1]:330

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-9>АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ ЯК ІМПЕРАТИВ
ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ В СИСТЕМІ ВИЩОЇ ШКОЛИ

І. Б. БАБУХ

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку;

П. С. НІКІФОРОВ

старший лаборант кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Анотація. Мета статті полягає в аналізі змісту поняття «академічна доброчесність» та практики її застосування в Україні та країнах ЄС. Методика дослідження включає аналіз законодавчих норм, спрямованих на утворення академічної доброчесності та найбільш успішних європейських практик боротьби з порушеннями академічної доброчесності і включає заходи, які пропонуються українською академічною спільнотою для розв'язання цієї важливої проблеми. **Результати.** Законодавчі зміни, які створюють правові засади утвердження академічної доброчесності у ВНЗ України формує Закон України «Про освіту», який розкриває зміст цього поняття достатньо повно. В європейських країнах існує своя специфічна практика боротьби з порушеннями академічної доброчесності та запобігання їм. Викладачі-науковці та здобувачі вищої освіти – студенти не тільки мають різні вимоги до дотримання академічної доброчесності, але і різний рівень відповідальності за її недотримання. В Україні на основі вивчення досвіду інших держав реалізується політика академічної доброчесності на рівні багатьох окремих вузів. **Практична значущість результатів дослідження.** Значущість усвідомлення академічної доброчесності як імперативу для освітнього процесу в системі вищої школи України буде сприяти створенню продуктивного середовища для розвитку інтелектуальної та духовної культури серед студентів і науковців.

Ключові слова: академічна доброчесність, освітній процес, наукові дослідження, плагіат, морально-етичні цінності, списування, етична поведінка, академічна відповідальність, академічна культура, кодекс честі студента, етичний кодекс викладача.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Сучасна Україна переживає всебічне реформування всіх ланок освіти, зокрема і вищої. Сьогодні цей процес диктується євроінтеграційними прагненнями нашої держави, необхідністю дотримання світових вимог і стандартів в освіті та, безумовно, потребою у відповідності вітчизняних дипломів європейським стандартам. Вища школа як соціальний інститут включає в себе багато різноманітних характеристик, серед яких академічна доброчесність виглядає як не просто один із складників вищої школи, а є тією вимогою, тим імперативом, якого беззастережно повинні дотримуватися всі учасники сучасного освітнього процесу в її системі. Саме тому дослідження наявних у вітчизняній освітній галузі проблем академічної доброчесності з урахуванням міжнародного досвіду є надзвичайно актуальною проблемою, вирішення якої дозволить університетам ефективно боротися з академічним плагіатом і забезпечувати належні стандарти якісної освіти та наукових досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато українських дослідників зосереджують увагу на проблемі академічної доброчесності. Серед них можна відзначити Д. Загірняка, Ю. Калиновського, А. Мельниченка, В. Ромакіна, В. Сацика, Т. Фінікова, Т. Яворську, Т. Ярошенка та інших науковців. Освітня та наукова спільнота звернула увагу на такі роботи як «Академічна доброчесність: міфічна концепція чи дієвий інструмент забезпечення якості вищої освіти?» В. Сацика; «Як просувати цінності академічної доброчесності в українських університетах?» Є. Ніколаєва; «Академічна культура як необхідна передумова ефективного управління сучасним університетом в умовах автономії» Т. Добко, а також монографію «Академічна чесність як основа сталого розвитку університету» під загальною редакцією Т. Фінікова та А. Артюхова, видану у 2016 році. Усі вони під різними ракурсами аналізують проблеми академічної доброчесності в т.ч. у системі вищої школи України та намагаються показати різноманітні підходи для розробки ефек-

тивної політики забезпечення академічної доброчесності у вітчизняній вищій школі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз змісту самого поняття «академічна доброчесність», шляхів її досягнення на базі існуючого законодавства та наявних практик як на національному, так і на міжнародному рівнях задля стимулювання високої якості вищої освіти.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Поняття «академічна доброчесність» різні автори в різних джерелах трактують по-різному, проте загальним підходом є включення в це поняття таких цінностей як чесність і ретельність у наукових дослідженнях та навчальному процесі, підтримка академічних стандартів, запобігання плагіату, фальшуванню. У цілому доброчесність усвідомлювалося українцями ще з часів Київської Русі, а в сучасних умовах звертаються до цього давнього поняття під впливом розвитку тих негативних характеристик соціуму, які пов'язані з корисливістю, нечесністю, непорядністю тощо. В системі вищої школи здобувачі повинні постійно пам'ятати, що незважаючи на різноманітні проблеми у навчанні, їм не варто застосовувати недоброчесні практики. Про це постійно нагадують у більшості провідних університетів світу [1].

Міжнародний центр академічної доброчесності визначає останню як необхідність застосування п'яти засадничих цінностей: справедливості, довіри, чесності, поваги та відповідальності. Студент повинен усвідомлювати, що списати – це може і просто, але роблячи це він не лише перестає бути чесним і порядним перед своїми товаришами в аудиторії і перед самим собою, але в цілому нівелює цінність освіти [3].

В Україні поняття «академічна доброчесність» як важливий складник державної політики у сфері освіти вперше зафіксовано в новому Законі України «Про освіту» редакції 2017 року. Саме в цьому законі законодавчі зміни були спрямовані на утвердження академічної доброчесності в кожній студентській групі, на кожній кафедрі, факультеті.

В європейських країнах існує практика боротьби з порушенням академічної доброчесності та запобігання їй. При цьому багато країн мають свої національні специфічні особливості такої практики від: запровадження дисциплін з академічної доброчесності (Швеція) до створення Офісу незалежного арбітражу з питань дотримання академічної доброчесності (Англія). Вважається, що система освіти в Україні є одним з лідерів за рівнем корумпованості, а соціологічні дослідження засвідчують, що наша країна відрізняється високим рівнем масового прояву академічного шахрайства серед студентів. Практично 100% вітчизняних студентів під час навчання

хоч раз списували, а дуже часто списували більше половини опитаних, дають списувати теж 100% студентів і всі вони не засуджують тих хто списує, і тих хто дає списувати. Водночас за результатами таких досліджень абсолютна більшість студентів знайомі з таким поняттям як академічна доброчесність [5]. Таким чином, можна констатувати, що вітчизняні студенти, наприклад, ставляться до списування як до несуттєвого, незначного явища і аж ніяк не вважають його негативним, а це тільки свідчить, що студенти не усвідомлюють своєї власної готовності до виконання професійних завдань в рамках відповідної діяльності.

Списування, дослівне копіювання тексту під час складання екзамену чи заліку призводить до несправедливої оцінки знань, адже засвідчує чи чесно студент навчається та, чи зможе він чесно працювати у майбутньому, тобто чи зможе майбутній фахівець успішно здійснювати професійну діяльність самостійно. Сама суть освітнього процесу вимагає щоб академічна доброчесність була її наріжним каменем, виступала своєрідним імперативом, тобто беззастережною вимогою при набутті студентом необхідних для майбутньої професії навичок і компетентностей. Більше того – саме корумпованість освіти та академічна недоброчесність у ній в цілому негативно впливають на моральний стан суспільства, професіональні якості фахівців та на соціально-економічний розвиток країни загалом [2].

Саме явище академічної доброчесності базується на згоді усіх членів академічного середовища дотримуватися правил і належно виконувати покладені на них обов'язки. Це означає, що як викладачі, так і студенти повинні діяти з чесністю та відповідальністю. Для викладачів це означає не тільки проведення чесних досліджень та надання об'єктивної оцінки, але й відкритість до зворотного зв'язку та відповідальність за власні дії. Зі свого боку, студенти повинні дотримуватися академічної чесності, уникаючи плагіату та будь-яких форм шахрайства. Це важливо для забезпечення інтелектуальної чесності та збереження високого стандарту освіти.

У законодавстві зазвичай встановлюються певні стандарти та очікування щодо етичної поведінки, яких повинні дотримуватися всі учасники освітнього процесу. Наприклад, згідно п. 4 ст. 42 Закону України «Про освіту», порушенням академічної доброчесності вважається академічний плагіат, самоплагіат, фабрикація, фальсифікація, списування, обман, хабарництво, необ'єктивне оцінювання. Забезпечення академічної доброчесності науково-педагогічними працівниками означає виконання ними багатьох конкретних дій серед яких виокремимо відзначення джерела інформації при використанні ідей чи розробок, посилання на достовірну інформацію про

методики і результати досліджень, усвідомлення та дотримання норм законодавства про авторське право та суміжні права тощо. Серед здобувачів освіти дотримання академічної доброчесності вимагає також дій, які забезпечують і етичну поведінку, і високий стандарт навчання. Серед таких дій, в першу чергу, виокремимо самостійне виконання навчальних завдань, посилення на джерела інформації, надання достовірної інформації про результати власної навчальної або наукової діяльності або виконання методик досліджень і джерел інформації [4].

За недотримання вимог академічної доброчесності і викладачі-науковці, і здобувачі вищої освіти можуть притягуватися до академічної відповідальності хоча негативні результати, які можуть мати місце у разі недотримання вимог доброчесності у викладачів і студентів можуть бути різними: від неприсудження або позбавлення наукового ступеня чи вченого звання у викладачів-науковців до позбавлення академічної стипендії чи пільг з оплати навчання у студентів, здобувачів освіти в системі вищої школи.

В Україні ситуація з проблем академічної доброчесності, на думку фахівців, поступово покращується. Вивчення досвіду інших держав, розробка політики забезпечення академічної доброчесності на національному рівні та рівні окремих вузів, упровадження в країні необхідних законів сприяють прийняттю та підтримці всіма учасниками освітнього процесу академічної доброчесності. Заклади вищої освіти України свого часу отримали від МОН Рекомендації з академічної доброчесності та Розширений глосарій термінів і понять. В умовах сьогодення для науково-педагогічних працівників ВНЗ і здобувачів вищої освіти проводять різноманітні заходи (тренінги, семінари, курси тощо).

Зрозуміло, що процес викорінення академічного шахрайства в нашій країні потребує тривалого та системного підходу. Однак важливо відзначити, що серйозна робота в цьому напрямку вже триває. Проведення таких заходів сприяє формуванню свідомого ставлення до принципів академічної чесності, надає учасникам необхідні знання та навички для відповідальної поведінки в академічному середовищі. Такий підхід сприяє побудові довіри між всіма учасниками освітнього процесу та стимулює підвищення рівня якості освіти в цілому. Разом із тим важливо продовжувати розвивати і впроваджувати нові методи та стратегії в цій сфері для досягнення мети – створення справедливого та доброчесного освітнього середовища [2].

Кодекс академічної доброчесності Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича був створений згідно міжнародних стандартів на базі Конституції України і профільних законів, а також Статуту та внутрішньо-правових

документів університету. Усі працівники, співробітники та студенти, які задіяні в освітньому процесі Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича зобов'язуються дотримуватися правил і норм спираючись на загальноєвропейські принципи академічної доброчесності [6].

Здійснення політики академічної доброчесності в сфері освітнього процесу можна візуально відображати через знайомство з офіційними сайтами університетів під рубрикою «Академічна доброчесність». У Чернівецькому національному університету імені Юрія Федьковича виокремлюють такі складові системи формування академічної доброчесності як нормативна база, інформаційна база, інструменти втілення в життя академічної доброчесності, структурні підрозділи та відповідні комісії, інструменти та засоби контролю дотримання академічної доброчесності [2].

Наголосимо, що академічна доброчесність виступає як ключовий елемент педагогічної культури, включаючи набір етичних принципів і правил, які визначаються законодавством і стосуються безпосереднього виконання викладацьких та наукових обов'язків [7]. Відповідно така культура виступає як складова, своєрідне особистісне утворення, яке базується на системі цінностей, теоретичних і практичних знань, умінь та навичок особистості викладача, які забезпечують як вдале застосування інтелекту, психоемоційних особистісних якостей і властивостей для здійснення ефективної професійної діяльності.

В європейських країнах існують широко поширені методи та інструменти для боротьби з плагіатом та його профілактики, оскільки це є одним з найбільш поширених явищ академічної недоброчесності. Різні країни мають свої сильні та слабкі сторони в цьому плані. У багатьох європейських країнах не існує чіткої думки щодо того, що саме є плагіатом, і які конкретні дії студентів можуть бути визнані як академічно нечесні. Однак існує загальний консенсус щодо того, що використання плагіату в 25% тексту є надто високою нормою і вважається академічною нечесністю. Незважаючи на це, у багатьох країнах Європи дуже мало студентів, які звинувачуються у плагіаті, і тільки обмежена кількість з них зазнає реальних санкцій. Така ситуація свідчить про нестабільність у боротьбі з плагіатом та про потребу в подальшому вдосконаленні систем контролю та санкцій [11].

Наявна в Україні і достатньо поширена думка, що в Європі плагіату немає, адже за нього відразу студента відраховують, в цілому не відповідає дійсності. Плагіат серед студентів поширений у всіх європейських країнах, проте він виявляється далеко не завжди. Санкції на нього накладають, як правило, у незначній частині випадків, тому для студентів він не є обов'язково небезпечним. Багато країн ЄС мають формальні, незрілі інституційні процедури

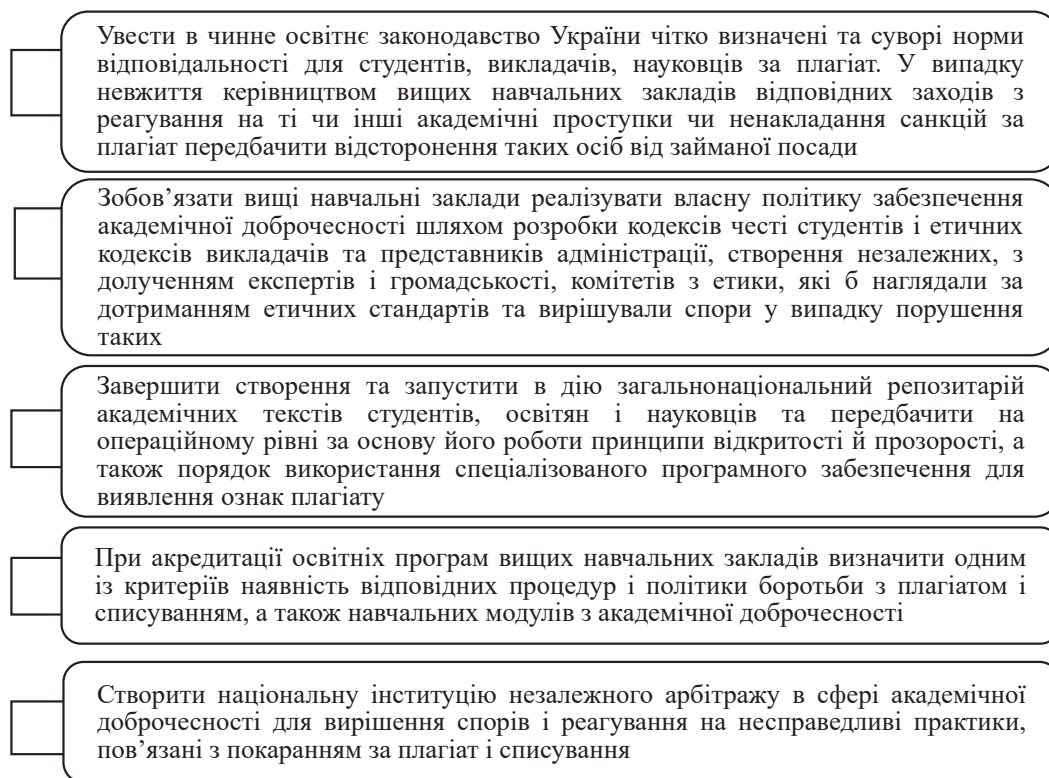


Рис. 1. Заходи для підвищення інтегративності й ефективності системи забезпечення академічної доброчесності в українських ВНЗ

Джерело: [9]

боротьби з академічною недоброчесністю, будь-яка країна або університет не мають ідеального способу протидії академічним зловживанням.

Будь-яке з акредитаційних агентств країн ЄС також немає у своєму арсеналі уніфікованих процедур оцінки політики університетів щодо дотримання академічної доброчесності. Швеція – мабуть єдина країна, яка внесла правила стосовно реагування на академічні зловживання та плагіат безпосередньо до свого національного законодавства.

Таким чином, удосконалення системи вищої школи в Україні не лише передбачає впровадження новаторських підходів в освітні процеси, але й зобов'язання сприяти формуванню високої академічної культури, призначеної для прийняття та поглиблення ціннісних стандартів усіх учасників освітнього процесу. Утвердження чесності й етичних цінностей вимагає посилення контролю за академічною доброчесністю, виявлення та усунення плагіату та інших порушень етичних стандартів.

Для розбудови цілісної та продуктивної системи забезпечення академічної доброчесності у вітчизняній вищій школі український дослідник В. Садик у своїй науковій праці «Академічна доброчесність: міфічна концепція чи дієвий інструмент забезпечення якості вищої освіти?» пропонує реалізувати групу заходів, які ми наочно представили на рис. 1.

Усі ці наведені заходи саме і дозволять в практичному сенсі розвинути академічну доброчесність, яка буде виступати найважливішим інструментом забезпечення нової європейської якості вищої освіти.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Тема академічної доброчесності як імператив для освітнього процесу в системі вищої школи актуальна для всіх вузів світу, українські заклади вищої освіти не є тут винятком. Дослідження та впровадження кращого доступного досвіду у діяльність університетів буде сприяти підвищенню рівня якості освітнього та наукового процесів на основі принципів академічної доброчесності. Академічна доброчесність визначається не лише дотриманням правил і стандартів, а й внутрішнім переконанням у необхідності чесної поведінки в процесі навчання та наукових досліджень. Впровадження принципів академічної доброчесності в освітній процес університетів сприятиме створенню сприятливого середовища для розвитку інтелектуальної та духовної культури серед студентів і науковців. Дослідження, аналіз та адаптація кращих практик в галузі академічної доброчесності з урахуванням міжнародного досвіду дозволить університетам ефективно боротися з академічним плагіатом, забезпечуючи високу якість освіти та наукових досліджень.

Застосування цих принципів також сприятиме формуванню відповідальної громадянської позиції у студентів та викладачів, що важливо для сталого розвитку суспільства. Таким чином, активне

впровадження принципів академічної доброчесності стане джерелом стимулювання процесу постійного підвищення якості освіти та наукових досліджень в українських університетах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Академічна доброчесність : виклики сучасності : збірник наукових есе учасників дистанційного етапу наукового стажування для освітян (Республіка Польща, Варшава, 02.12-13.12.2019). *Польсько-українська фундація «Інститут Міжнародної Академічної та Наукової Співпраці», Духовна Академія Університету Кардинала Стефана Вишинського*, Фундація ADD. Варшава, 2019. 148 с.
2. Ревуцька С.К., Зінченко В.М Академічне письмо : навч. посібник. Кривий Ріг, 2019. 130 с.
3. Бабух І.Б. Методологія та організація наукових і прикладних досліджень у маркетингу : навч. пос. для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня. Чернівці : Чернівець. нац. ун-тет ім. Ю. Федьковича, 2024. 260 с.
4. Закон України «Про освіту». 2017. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/-laws/show/2145-19>
5. Зінченко В. Академічна доброчесність як основа сучасного процесу. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2020. Вип 31. Том 3. С. 198–205.
6. Етичний Кодекс Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича.
7. Крок за кроком до нової академічної культури (за результатами року роботи Проекту сприяння академічній доброчесності в Україні – SAIUP). URL: <http://www.saiup.org.ua/novyny/krokza-krokom-novoyiakademichnoyi-kultury/>.
8. Ніколаєв Є. Як просувати цінності академічної доброчесності в українських університетах? URL: <https://www.skeptic.in.ua/wpcontent/uploads/Promo-tingAcademic-Integrity.pdf>
9. Сазик В. Академічна доброчесність: міфічна концепція чи дієвий інструмент забезпечення якості вищої освіти? URL: <http://education-ua.org/ua/articles/930-akademichnadobrochesnist-mifichnakontseptsiya-chi-dievij-instrument-zabezpechennyayakosti-vishchoji-osviti>.
10. Як побороти корупцію в освіті : поради на 356 сторінках. 2015. URL: <http://corruptua.org/2015/01/yak-poborotikoruptionsiyu-v-osviti-poradi-na-356-sto-rinkah/>.
11. Comparison of policies for Academic Integrity in Higher Education across the European Union (2013). *Impact of Policies for Plagiarism in Higher Education Across Europe. The Project of the European Union under Erasmus, Lifelong Learning Programme, Modernisation of Higher Education* (2010–2013). URL: <http://plagiarism.cz/ippheae/files/D2300%20EU%20IPPHAE%20CU%20Survey%20EUwide%20report.pdf>

REFERENCES

1. Akademichna dobrochesnist: vyklyky suchasnosti: zbirnyk naukovykh ese uchasnykiv dystantsiinoho etapu naukovoho stazhuvannia dlia osvitiian (2019) [Academic Integrity: Challenges of the Present: Collection of Scientific Essays by Participants of the Remote Stage of Scientific Internship for Educators]. Varshava, Fundatsiia ADD.
2. Revutska S. K., & Zinchenko V. M. (2019) *Akademichne pysmo* [Academic writing]. Kryvyi Rih. [in Ukrainian]
3. Babukh I. B. (2024) *Metodolohiia ta orhanizatsiia naukovykh i prykladnykh doslidzhen u marketynhu* [Methodology and organization of scientific and applied research in marketing]. Chernivtsi: Chernivets. nats. un-tet im. Yu. Fedkovycha. [in Ukrainian]
4. Zakon Ukrainy "Pro osvitu" (2017) [Law of Ukraine "On Education"]. Available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (accessed March 18, 2024). [in Ukrainian]
5. Zinchenko V. (2020) Akademichna dobrochesnist yak osnova suchasnoho protsesu [Academic integrity as the basis of the modern process]. *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk – Topical issues of the humanities*, vol. 31, tom 3, pp. 198–205.
6. Etychnyi Kodeks Chernivetskoho natsionalnoho universytetu imeni Yuriiia Fedkovycha [Ethical Code of Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University].
7. Krok za krokom do novoї akademichnoi kultury (za rezultatamy roku roboty Proektu spryiannia akademichnoi dobrochesnosti v Ukraini – SAIUP) [Step by step to a new academic culture (based on the results of the year of the Project to Promote Academic Integrity in Ukraine – SAIUP)]. Available at: <http://www.saiup.org.ua/novyny/-krozkakrokom-novoyiakademichnoyi-kultury/> (accessed March 16, 2024). [in Ukrainian]
8. Nikolaiev Ye. Yak prosuvaty tsinnosti akademichnoi dobrochesnosti v ukrainskykh universytetakh? [How to promote the values of academic integrity in Ukrainian universities?]. Available at: <https://www.skeptic.in.ua/wpcontent/uploads/Promo-tingAcademic-Integrity.pdf> (accessed March 16, 2024). [in Ukrainian]
9. Satsyk V. Akademichna dobrochesnist: mifichna kontseptsiia chy dievyi instrument zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity? [Academic Integrity: a Mythical Concept or an Effective Tool for Quality Assurance in Higher Education?]. Available at: <http://education-ua.org/ua/articles/930-akademichnadobroches-nist-mifichnakontseptsiya-chi-dievijinstrument-zabezpechennyayakosti-vishchoji-osviti>. [in Ukrainian]
10. Yak poboroty koruptsiuu v osviti: porady na 356 storinkakh (2015) [How to fight corruption in education: tips on 356 pages]. Available at: <http://corruptua.org/2015/01/yak-poboroty-koruptionsiyu-v-osviti-poradi-na-356-sto-rinkah/> (accessed March 15, 2024). [in Ukrainian]

12. Comparison of policies for Academic Integrity in Higher Education across the European Union (2013). *Impact of Policies for Plagiarism in Higher Education Across Europe. The Project of the European Union under Erasmus, Lifelong Learning Programme, Modernisation of Higher Education*. Available at: <http://plagiarism.cz/ippheae/files/D2300%20EU%20IPPHEAE%20CU%20Survey%20EUwide%20report.pdf> (accessed March 15, 2024).

Ilona Babukh, Petro Nikiforov, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University. Academic integrity as an imperative of the educational process in the system of higher education.

Annotation. The article **aims** to analyse the concept of "academic integrity" and its application in Ukraine and countries of the European Union. The research methods include an analysis of legislative norms aimed at promoting academic integrity and a study of successful European practices for addressing violations of academic integrity. Additionally, measures proposed by the Ukrainian academic community to resolve this important issue are discussed. The article offers a descriptive overview of academic dishonesty among Ukrainian students and suggests ways to encourage academic integrity within Ukrainian universities. **Results.** Legislative changes establishing academic integrity in Ukrainian higher education institutions are shaped by the Law of Ukraine "On Education," which sufficiently defines the concept. European countries have their own practices for combating and preventing violations of academic integrity. Because of the specificity of the Ukrainian education system, virtually 100% of domestic students engage or have engaged in cheating or let other students copy their work despite being familiar with the concept of "academic integrity". Common violations include plagiarism, fabrication, cheating, bribery, and biased assessment. Notably, there are differing expectations and levels of responsibility for academic integrity depending on the role in the university hierarchy; teachers, researchers, and students all have a specific set of rules they are to follow. In Ukraine, academic integrity policies are typically implemented at the university level, with institutions creating regulations or codes of conduct and organizing events dedicated to the problem of academic dishonesty. All these policies are often reflected on university websites. **The practical significance of the study.** Understanding academic integrity as imperative for the educational process in Ukrainian higher education is emphasized. Implementing academic integrity principles can elevate the Ukrainian higher education system to European standards, fostering an environment conducive to intellectual and spiritual development among students and scholars.

Keywords: academic integrity, educational process, scientific research, plagiarism, moral and ethical values, cheating, ethical behavior; academic responsibility, academic culture, student honor code, teacher ethics code.

УДК 004.652

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-10>

ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ МАШИННОГО НАВЧАННЯ ТА МІКРОСЕРВІСНОЇ АРХІТЕКТУРИ В ПРОДУКТОВІЙ АНАЛІТИЦІ

Н. О. ІВАНЧЕНКО

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри статистики, інформаційно-аналітичних систем і демографії;

О. С. ПОДСКРЕБКО

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічної кібернетики,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Анотація. Метою цієї статті є представлення методології класифікації клієнтів з використанням мікросервісної архітектури, яка може бути використана для прийняття маркетингових рішень і покращення стратегії управління продуктами та взаємодії з клієнтами. **Методика дослідження.** Методологія дослідження передбачає використання наступних методів: логічного узагальнення, кластерного аналізу, аналітичного методу (статистичний аналіз). **Результати.** Розроблений мікросервіс класифікації клієнтів може знаходитися як на локальному хості так і в мережі Інтернет, в модель передаються певні параметри клієнта і вона на цих даних формує прогноз, який по суті є номером ймовірного класу до якого треба віднести цього клієнта. **Практична значущість результатів дослідження.** Результати цього дослідження мають практичне значення для маркетологів та менеджерів з управління продуктами, які шукають інструменти для прогнозування поведінки клієнтів. Запропонована методологія та мікросервіс можуть бути використані для створення системи підтримки прийняття рішень в маркетинговій діяльності.

Ключові слова: класифікація об'єктів, продуктова аналітика, мікросервісна архітектура, кластерний аналіз, машинне навчання.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Класифікація є важливим інструментом продуктової аналітики, який дозволяє систематизувати інформацію та групувати об'єкти або явища за спільними ознаками. У контексті продуктової аналітики класифікація використовується для підвищення ефективності взаємодії з продуктами, користувачами, виявлення особливостей використання продукту та інших аспектів, що допомагають в зрозумінні та аналізі даних, які безперервно накопичуються. Основні аспекти класифікації в продуктивній аналітиці представлені в табл. 1.

Класифікація у продуктивній аналітиці допомагає в створенні системи для зручного аналізу, порівняння та прийняття стратегічних рішень. Вона також дозволяє підкреслити ключові аспекти та взаємозв'язки, що сприяє ефективному управлінню продуктом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням у сфері продуктової аналітики, а саме аспектам, що пов'язані з взаємовідносинами з клієнтами займалися багато компаній [1; 2] та науковців: В'ялець О.В. [3], Чміль Г.Л., Джугташвілі Н.М. [4], Ерік Бенджамін Зойферт [5], Джоанна Родрігес [6] та інші. Загалом продуктивні компанії та вчені зробили значний внесок у сферу розвитку продуктової аналітики завдяки своїм дослідженням.

Формування цілей статті (постановка завдання). Мета статті – представлення методології та інструменту класифікації клієнтів з використанням мікросервісної архітектури.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Методологія класифікації клієнтів – це систематичний підхід до групування клієнтів згідно з різними характеристиками або критеріями для подальшого забезпечення персоналізованого обслуговування та розвитку стратегій взаємодії. Основною метою такої класифікації є пізнання різноманітності клієнтів, їхніх потреб та характеристик для оптимізації комунікації та надання більш ефективних послуг.

Суть методології класифікації клієнтів включає такі ключові елементи представлені на рис. 1.

Важливою задачею є визначення ключових факторів, за якими клієнти будуть класифіковані. Це може включати демографічні характеристики (вік, стать, географічне положення, місто, район проживання), психографію (інтереси, стилі життя), поведінку покупців, рівень використання продукту, та інше. Також, групування клієнтів в окремі сегменти відповідно до визначених критеріїв. Наприклад, можливі сегменти – нові клієнти, постійні клієнти, клієнти з високим оборотом тощо.

Аналіз основних характеристик кожного сегменту або в термінах машинного навчання класу/

Таблиця 1

Аспекти класифікації в продуктовій аналітиці

Класифікація продуктів	Функціональна класифікація	Групування продуктів за їхніми функціональними характеристиками або призначенням
	Сегментація за цільовою аудиторією	Розподіл продуктів відповідно до цільового ринку або клієнтської бази
	Класифікація за життєвим циклом	Розпізнавання етапів життєвого циклу продукту та відповідне позиціонування.
Класифікація користувачів	Демографічна класифікація	Групування користувачів за віком, статтю, освітою та іншими демографічними характеристиками
	Поведінкова сегментація	Розподіл користувачів відповідно до їхньої споживацької поведінки та звичок
	Географічна класифікація	Класифікація користувачів залежно від їхнього місцезнаходження та географічних характеристик
Класифікація аспектів використання	Класифікація за функціональністю:	Розподіл аспектів використання за їхніми функціональними можливостями
	Класифікація за задачами	Групування аспектів використання відповідно до завдань, які вони вирішують
Класифікація за даними та метриками	Класифікація за джерелами даних	Розподіл джерел даних для аналізу та вимірювань.
	Класифікація за ключовими метриками	Групування метрик та показників продуктової ефективності
Класифікація за стратегічними напрямками	Класифікація за стратегією розвитку	Розподіл продуктів відповідно до стратегії розвитку компанії (наприклад, диференціація чи вартісна стратегія).

Джерело: сформовано авторами

кластеру для створення детальних профілів користувачів продукту. Це може включати в себе купівельну історію, поведінку в мережі, надавання переваг певним діям та потреби клієнтів.

Немаловажним є розробка і впровадження стратегій взаємодії для кожного сегменту клієнтів. Це може включати персоналізовану маркетингову комунікацію, спеціальні пропозиції, індивідуальний сервіс тощо.

Постійний моніторинг та адаптація стратегій взаємодії з клієнтами, що спирається на зміни в

споживацькій поведінці, ринкових тенденціях та інших факторах, а також використання аналітичних інструментів та технологій для збору та обробки даних з метою розпізнаванні паттернів, прогнозуванні тенденцій та прийнятті рішень, допомагають забезпечити актуальність та ефективність.

Застосування методології класифікації клієнтів може значно покращити спосіб, яким бізнес взаємодіє з клієнтами, забезпечуючи більш ефективні стратегії маркетингу, обслуговування та утримання клієнтів.

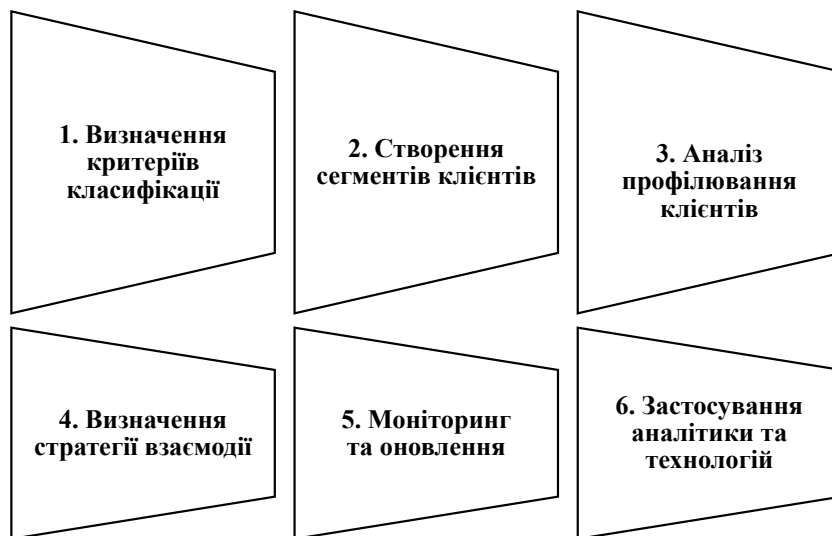


Рис. 1. Методологія класифікації клієнтів

Джерело: сформовано авторами

```
df.head()
```

	ID	Year_Birth	Education	Marital_Status	Income	Kidhome	Teenhome	Dt_Customer	Recency	MntWines	...	NumWebVisitsMonth
0	5524	1957	Graduation	Single	58138.0	0	0	04-09-2012	58	635	...	7
1	2174	1954	Graduation	Single	46344.0	1	1	08-03-2014	38	11	...	5
2	4141	1965	Graduation	Together	71613.0	0	0	21-08-2013	26	426	...	4
3	6182	1984	Graduation	Together	26646.0	1	0	10-02-2014	26	11	...	6
4	5324	1981	PhD	Married	58293.0	1	0	19-01-2014	94	173	...	5

5 rows x 29 columns

Рис. 2. Приклад даних для класифікації клієнтів

Джерело: сформовано [13]

В статті в якості інструменту для класифікації клієнтів запропоновано використати мікросервісну архітектуру.

Концепція розробки мікросервісів – це архітектурний підхід до розробки програмного забезпечення, при якому програма розбивається на невеликі, автономні служби, які називаються мікросервісами. Кожен мікросервіс виконує конкретну функцію або набір пов'язаних функцій і може бути розгорнутий та масштабований незалежно від інших мікросервісів.

У якості даних для проведення класифікації були використані дані з Kaggle [13] про маркетингову кампанію, які мають відкриту ліцензію. Перед початком роботи з даними, треба зробити деякі перетворення даних. Наприклад, перекодувати дату народження клієнта у вік в роках.

Так як дані не мають початкового розбиття на групи (належності конкретного клієнта до певного класу), то перед побудовою моделі класифікації треба

скористатись можливостями кластерного аналізу, це надасть змогу розбити всіх клієнтів на певні кластери.

Після проведення всіх необхідних маніпуляцій з даними для проведення аналізу та побудови моделі було відібрані наступні фактори.

Перед безпосередньою побудовою моделі, треба провести певну додаткову підготовку даних, а саме їх перетворення за допомогою інструменту StandardScaler.

StandardScaler дозволяє стандартизувати дані, з середнім яке дорівнює нулю та одиничною дисперсією. Це один з ефективних інструментів, який дозволяє підвищити якість побудованих моделей за умови, що використання цього виду перетворення даних є доцільним для конкретного класу моделей машинного навчання.

Як зазначалось раніше, перед побудовою моделі треба встановити кількість кластерів. Для цього скористаємось бібліотекою yellowbrick і наступним кодом.

```
num_cols = [
    'Age',
    'Income',
    'Month_regist',
    'Sum_Purchased',
    'Count_Campaings',
    'Recency',
    'NumDealsPurchases',
    'NumCatalogPurchases',
    'NumStorePurchases',
    'NumWebVisitsMonth',
    'NumWebPurchases',
    'MntWines',
    'MntFruits',
    'MntMeatProducts',
    'MntFishProducts',
    'MntSweetProducts',
    'MntGoldProds'
]
```

Рис. 3. Відібрані ознаки для побудови моделі кластеризації клієнтів

Джерело: сформовано авторами

```
import matplotlib.pyplot as plt
from sklearn.preprocessing import StandardScaler

X_scaled = StandardScaler().fit_transform(df_new)
```

Рис. 4. Препроцесінг даних за допомогою бібліотеки sklearn та інструменту StandardScaler

Джерело: сформовано авторами

```
from yellowbrick.cluster import KElbowVisualizer

model = KMeans(random_state = 42, n_init= 'auto')

visual = KElbowVisualizer(model, k = (1, 10), timings = False)

visual.fit(X_scaled) #(X_pca)
visual.show();
```

Рис. 5. Код, який дозволяє встановити кількість класів/кластерів за допомогою методу ліктя

Джерело: сформовано авторами

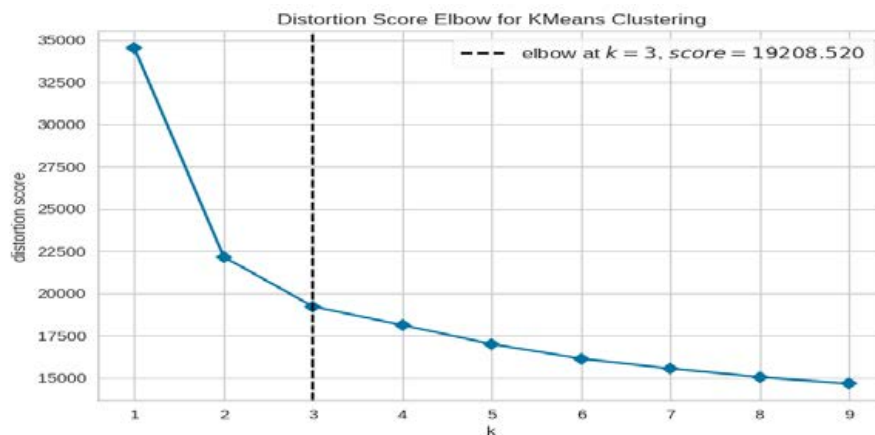


Рис. 6. Встановлення ефективної кількості класів за допомогою бібліотеки yellowbrick

Джерело: сформовано авторами

Для встановлення ефективної кількості класів треба вказати модель, яка буде використовуватись, вказати діапазон кількості кластерів, в даному прикладі це від 1 до 10, а також передати безпосередньо дані. Результат виконання коду наведено на рисунку.

Застосування методів машинного навчання, а саме моделі K-Means дозволило поділити всіх клієнтів на 3 групи, кількість таких груп встановлювалась за допомогою методу ліктя.

Після встановлення ефективної кількості кластерів можна будувати модель. Код побудови моделі наведено на рис. 7.

Результатом побудованою моделі та код отримання номерів класів для кожного клієнта наведено на рисунку.

Отримані labels для кожного клієнта тепер можна використовувати для розробки мікросервісу, який для кожного нового клієнту буде надавати номер класу, тобто вирішувати задачу класифікації.

Для розробки мікросервісу доцільно скористатись зручною та ефективною бібліотекою «streamlit». Ця бібліотека містить багато вбудованих елементів і дозволяє швидко розробляти мікросервіси.

Для роботи з streamlit і побудови мікросервісу зручно скористатись такою IDE як Pycharm, який є зручним середовищем для роботи з Python та розробки різного роду додатків.

```
from sklearn.cluster import KMeans
model = KMeans(n_clusters= 3,
               random_state = 42)

model.fit(x_scaled) # df_new
```

Рис. 7. Побудова моделі K-means з трьома кластерами

Джерело: сформовано авторами

Після завантаження даних та імпорту необхідних бібліотек, необхідно створити модель і зберегти її для подальшого використання і створення мікросервісу. У якості моделі машинного навчання для класифікації клієнтів було обрано логістичну регресію, експериментувати з іншими моделями не було потреби, так як обрана модель показала достатню ефективність та якість.

На рис. 9 наведено приклад роботи розробленого мікросервісу та результат, який повертає модель для клієнта з урахуванням певних параметрів. Тобто, цей конкретний клієнт відноситься до другого класу.

Таким чином, за допомогою розробленого мікросервісу, який може знаходитись як на локальному хості та і в мережі Інтернет, в модель передаються певні параметри клієнта і вона на цих даних формує прогноз, який по суті є номером ймовірного класу (а точніше ймовірністю належності до певного класу) до якого треба віднести цього клієнта.

```
labels = model.predict(x_scaled) # df_new
labels[:20]

array([2, 2, 1, 0, 2, 2, 2, 0, 0, 0, 0, 2, 2, 0, 1, 2, 0, 1, 0, 0],
      dtype=int32)
```

Рис. 8. Результатом роботи моделі та код отримання номерів класів для кожного клієнта

Джерело: сформовано авторами

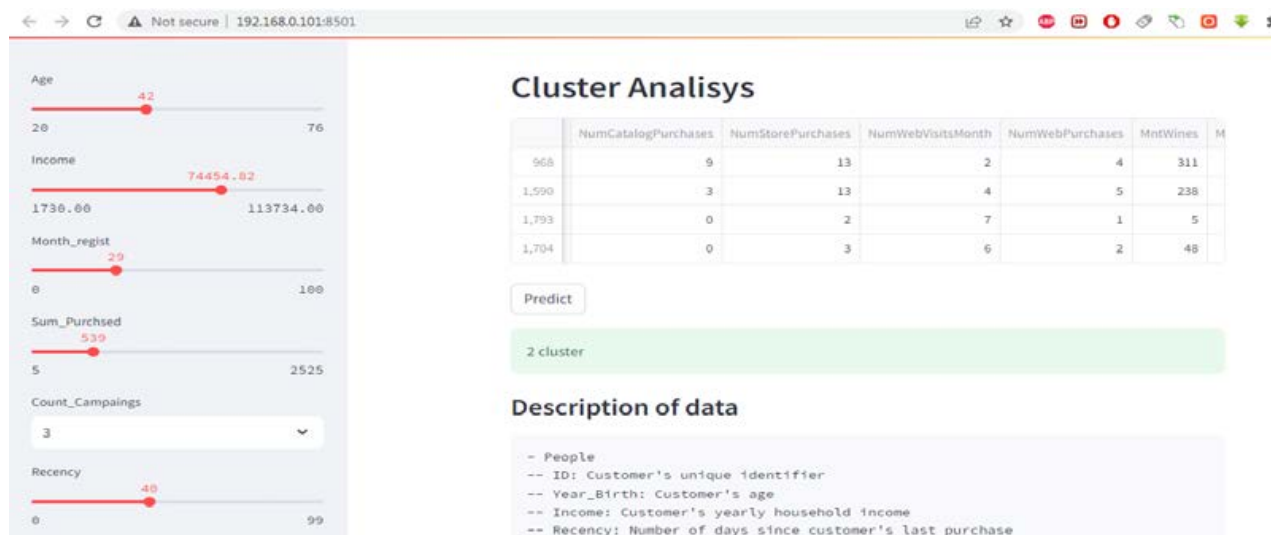


Рис. 9. Приклад роботи мікросервісу з поверненням номеру класу для клієнта за певними параметрами

Джерело: сформовано авторами

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Класифікація клієнтів є важливою для продуктової аналітики з багатьох причин, оскільки вона дозволяє власникам продукту та бізнесам розуміти свою аудиторію, налаштовувати стратегії взаємодії та максимізувати ефективність та якість продуктів і послуг.

На основі проведеного аналізу клієнтської бази, побудови моделі класифікації, мови програмування Python та набору спеціалізованих

бібліотек побудовано мікросервіс, який допоможе класифікувати нових клієнтів за певними параметрами. Використання мікросервісної архітектури полегшує розробку, тестування та підтримку складних додатків, забезпечуючи гнучкість та швидкість реагування на зміни у вимогах та ринкових умовах. Однак правильне планування, впровадження та управління мікросервісами є ключовим для уникнення складнощів, пов'язаних із зростанням кількості сервісів та їх взаємодією.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Product Analytics: A Comprehensive Guide. URL: <https://cxl.com/blog/product-analytics/> (дата звернення: 03.02.2024).
2. Mixpanel Guide: The Guide to Product Analytics. A book of questions and answers. URL: <https://mixpanel.com/content/guide-to-product-analytics/report/> (дата звернення: 03.02.2024).
3. В'ялець О.В. Система управління взаємовідносинами з клієнтами: теоретичний аспект. *Наукові праці НУХТ*. 2019. Т. 25. № 3. С. 90–95.
4. Чміль Г.Л., Джугуташвілі Н.М. Цифровізація управління клієнтським досвідом у готельно-ресторанній індустрії. *Бізнес Інформ*. 2020. № 8. С. 237–245.
5. Eric Benjamin Seufert. *Freemium Economics: Leveraging Analytics and User Segmentation to Drive Revenue*. Morgan Kaufmann; 1st edition. 2014. 254 p.
6. Rodrigues Joanne. *Product Analytics: Applied Data Science Techniques for Actionable Consumer Insights*. Addison-Wesley Professional, 2020. 360 p.
7. Бортнік А.М. Стратегічне управління взаємовідносинами з клієнтами на основі CRM. *Стратегія економічного розвитку України*. Київ: КНЕУ. 2012. № 30. С. 165–169.
8. Fowler M. *Microservices*. URL: <https://martinfowler.com/articles/microservices.html> (дата звернення: 03.02.2024).
9. Liashenko O., Podskrebko O., Ivanchenko N. (2022) The Impact of Data Analytics on the Nature of Doing Business. 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), Conference. Spišská Kapitula. 2022. P. 331–334.
10. Іванченко Н.О., Подскребко О.С. Інструменти аналізу ефективності взаємодії користувача з продуктом. *Modernization of science and its influence on global processes: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the IV International Scientific and Theoretical Conference, November 3, 2023. Bern, Swiss Confederation: International Center of Scientific Research*. P. 21–24.
11. *Microservices are hard*. URL: <https://hackernoon.com/microservices-are-hard-an-invaluable-guide-to-microservices-2d06bd7bcf5d> (дата звернення: 01.02.2024).

12. What is Microservices Architecture? URL: <https://smartbear.com/learn/api-design/what-are-microservices/> (дата звернення: 01.02.2024).
13. Дані з Kaggle про маркетингову компанію. URL: <https://www.kaggle.com/datasets/imakash3011/customer-personality-analysis>. (дата звернення: 01.02.2024).

REFERENCES

1. Product Analytics: A Comprehensive Guide. Available at: <https://cxl.com/blog/product-analytics/> (accessed February 3, 2024).
2. A MIXPANEL GUIDE: The Guide to Product Analytics. A book of questions and answers. Available at: <https://mixpanel.com/content/guide-to-product-analytics/report/> (accessed February 3, 2024).
3. Vialets, O. V. (2019) Systema upravlinnia vzaiemovidnosynamy z kliientamy: teoretychnyi aspekt. *Naukovi pratsi NUKhT*, vol. 25, no. 3, pp. 90–95. [in Ukrainian]
4. Chmil H. L. and Dzhhutashvili N. M. (2020) Digitalization of Customer Experience Management in the hotel and restaurant industry. *Business Inform*, no. 8, pp. 237–245. [in Ukrainian]
5. Eric Benjamin Seufert (2014) Freemium Economics: Leveraging Analytics and User Segmentation to Drive Revenue. Morgan Kaufmann; 1st edition. 254 p.
6. Rodrigues J. (2020) Product Analytics: Applied Data Science Techniques for Actionable Consumer Insights. Addison-Wesley Professional, 360 p.
7. Bortnik A. M. (2012) Stratehichne upravlinnia vzaiemovidnosynamy z kliientamy na osnovi CRM. *Strategy of economic development of Ukraine*. Kyiv: KNEU, no. 30, pp. 165–169. [in Ukrainian]
8. Fowler M. Microservices. Available at: <https://martinfowler.com/articles/microservices.html> (accessed February 3, 2024).
9. Liashenko O., Podskrebko O., Ivanchenko N. (2022) The Impact of Data Analytics on the Nature of Doing Business. 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT). Conference. Spišská Kapitula, pp. 331–334. [in Ukrainian]
10. Ivanchenko N. O., Podskrebko O. S. (November 3, 2023) Instrumenty analizu efektyvnosti vzaiemodii korystuvacha z produktom. Modernization of science and its influence on global processes: collection of scientific papers "SCIENTIA" with Proceedings of the IV International Scientific and Theoretical Conference. Bern, Swiss Confederation: International Center of Scientific Research, pp. 21–24. [in Ukrainian]
11. Microservices are hard. Available at: <https://hackernoon.com/microservices-are-hard-an-invaluable-guide-to-microservices-2d06bd7bcf5d> (accessed February 1, 2024).
12. What is Microservices Architecture? Available at: <https://smartbear.com/learn/api-design/what-are-microservices/> (accessed February 1, 2024).
13. Data set from Kaggle about marketing company. Available at: <https://www.kaggle.com/datasets/imakash3011/customer-personality-analysis> (accessed February 1, 2024).

Nadiia Ivanchenko, Oleksandr Podskrebko, Taras Shevchenko National University of Kyiv. Use of machine learning methods and microservice architecture in product analytics.

Abstract. The purpose of this article is to present a customer classification methodology using a microservice architecture, which can be used to make marketing decisions and improve product management strategy and customer interaction. Customer classification is important to product analytics for a number of reasons, as it allows product manufacturers and businesses to understand their audience, adjust engagement strategies, and maximize the effectiveness of products and services. **Methodology of research.** The research methodology involves the use of the following methods: logical generalization, cluster analysis, analytical method (statistical analysis). Customer classification methodology is a systematic approach to grouping customers according to various characteristics or criteria to further provide personalized service and develop interaction strategies. The main purpose of such a classification is to learn about the variety of customers, their needs and characteristics in order to optimize communication and provide more effective services. **Findings.** The developed client classification microservice can be located both on a local host and on the Internet, certain parameters of the client are transferred to the model and it forms a forecast based on these data, which is essentially the number of the probable class to which this client should be assigned. Based on the analysis of the customer base, the construction of a clustering model, the Python programming language, and a set of specialized libraries, a microservice was built that will help classify new customers according to certain parameters. The use of microservices architecture facilitates the development, testing and maintenance of complex applications, providing flexibility and speed of response to changes in requirements and market conditions. However, proper planning, implementation, and management of microservices is key to avoiding the complexities associated with the growing number of services and their interactions. **Practical value.** The results of this study have practical implications for marketers and product management managers looking for tools to predict customer behavior. The proposed methodology and microservice can be used to create a decision support system in marketing activities.

Keywords: object classification, product analytics, microservice architecture, cluster analysis, machine learning.

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

УДК 330.3

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-11>

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНИМИ ПРОЄКТАМИ

Р. В. ГРІНЧЕНКО

доктор економічних наук, доцент;

О. М. ОРЛЕНКО

кандидат економічних наук, доцент,

Одеський національний економічний університет

Анотація. Метою статті є узагальнення теоретичних засад та особливостей управління енергоефективними проєктами підприємств, що функціонують в умовах невизначеності та ризику на території України. **Методика дослідження.** Досягнення поставленої здійснено за допомогою таких методів: послідовного аналізу, логічного узагальнення, аналітичного методу. **Результати.** У статті узагальнені основні напрямки, за якими розробляються та впроваджуються енергоефективні проєкти у підприємстві у світі (впровадження новітніх технологій; розвиток відновлюваних джерел енергії; підвищення енергоефективності будівель та інфраструктури підприємницької діяльності; стимулювання використання чистих енергетичних рішень через регулюючі механізми та фінансові заохочення). **Практична значущість результатів дослідження.** Виділено особливості етапів управління проєктами із урахуванням специфіки енергоефективних проєктів.

Ключові слова: енергоефективність, проєкт, управління, етапи, особливості.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Зростання чисельності населення у світі та пов'язана із цим інтенсифікація економічної діяльності ставлять під загрозу природні ресурси та призводять до збільшення викидів парникових газів. Наслідки військової агресії на території України зумовлюють необхідність розвитку енергоефективних технологій на території країни, зниження споживання енергії виступає основою метою таких змін, тому енергоефективні проєкти стають надзвичайно актуальними.

Енергоефективні проєкти, спрямовані на оптимізацію використання енергії в різних галузях, стають ефективним засобом боротьби зі змінами клімату та джерелом зниження витрат енергії підприємств в умовах їх обмеженої пропозиції. Енергоефективність призводить до значних економічних вигід для споживачів та підприємств: зниження енергоспоживання зменшує витрати на комунальні послуги та підвищує конкурентоспроможність підприємств.

Багато країн вживають заходів для підтримки енергоефективних проєктів через податкові пільги, субсидії та інші стимули. Це сприяє активізації розвитку енергоефективних технологій та інфраструктури. Забезпечення балансу між економічними вигодами, екологічною стійкістю та науковими інноваціями визначає успіх сучасних

енергоефективних проєктів. Проте будь-який проєкт, у тому числі й енергоефективний, потребує використання провідної методики управління проєктами, яка базується на сучасних наукових здобутках, враховує сферу та особливості самого проєкту. Тому формування теоретичного підґрунтя управління енергоефективними проєктами виступає необхідною умовою подальшого розвитку та удосконалення такого управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема підвищення енергоефективності у підприємстві набуває актуальності та привертає увагу вітчизняних та закордонних науковців, зокрема дослідженням деяких напрямків удосконалення управління енергоефективними проєктами займалися: Бедрій Д., Семко І., Ткаченко В. [1]; Гурочкіна В., Будзинська М. [2]; Назаров М. [3]; Тарасюк Г. [4]; Чернявський А., Іншеков Є., Соловей О., Бориченко О., Пертко П. [5]; Stephen A. Roosa, Steve Doty, Wayne C. Turner [6] та інші. Проте більшість публікацій фокусується на загальних питаннях енергоефективності та управління проєктами, не акцентуючи увагу на управлінні енергоефективними проєктами підприємств, що функціонують в умовах невизначеності та ризику на території України.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значні досягнення науковців, питання удосконалення

управління енергоефективними проектами є перспективними для подальшого дослідження в нашій державі. Тому виникає потреба у подальших наукових дослідженнях щодо особливостей управління енергоефективними проектами підприємств, що функціонують в умовах невизначеності та ризику на території України.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є узагальнення теоретичних засад та особливостей управління енергоефективними проектами підприємств, що функціонують в умовах невизначеності та ризику на території України.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Дослідження особливостей управління енергоефективними проектами слід розпочати із розгляду основних напрямків, за якими розробляються та впроваджуються енергоефективні проекти у підприємстві у світі, з метою узагальнення специфіки формування енергоефективних проектів у світі:

1. Впровадження новітніх технологій у підприємницьку діяльність. Розробка та застосування вискоелективних систем генерації енергії, включаючи сонячні та вітрові установки, дозволяє зменшити залежність від традиційних джерел та знизити викиди парникових газів, що у перспективі знизить витрати підприємств.

2. Розвиток відновлюваних джерел енергії. Зростання частки сонячної, вітрової та гідроенергетики сприяє створенню стабільних та екологічно чистих джерел електроенергії. Підприємствам важливо розширювати використання таких джерел на різних рівнях своєї діяльності.

3. Підвищення енергоефективності будівель та інфраструктури підприємницької діяльності. Впровадження інтелектуальних систем управління, використання енергозберігаючих технологій у будівництві та транспорті сприяє оптимізації витрат та зменшенню впливу на довкілля.

4. Стимулювання використання чистих енергетичних рішень через регулюючі механізми та фінансові заохочення. Держави та міжнародні організації повинні активно працювати над створенням ефективних стимулів для підприємств, що вибирають сталі та екологічно чисті енергетичні рішення. В Україні сформована «Енергетична стратегія України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність»» [7], діє Закон України «про Енергозбереження» [8], що є позитивними передумовами для розвитку енергоефективних проектів у підприємстві на території України.

Враховуючи особливу актуальність впровадження енергоефективних проектів в підприємницьку діяльність та загальні тенденції та напрямки розвитку цього напрямку у світі,

Одеський національний економічний університет є приймає безпосередню участь у виконанні проекту «Innovative Master Courses Supporting the Improvement of the Energy and Carbon Footprint of the Ukrainian Building Stock» / «Інноваційні магістерські програми щодо енергоефективності та зменшення вуглецевого сліду в будівельному фонді України» (101082898 – UKRENERGY – ERASMUS-EDU-2022-CBHE-STRAND-2), який фінансується за грантом від Erasmus+, що об'єднав партнерів з Італії, Польщі, Словаччини та України. Метою проекту є створення нових магістерських курсів з «Енергоефективності, модернізації будівель та енергетичного планування» в українських ЗВО та популяризація кращих практик ЄС щодо освітніх методик, пов'язаних з енергоефективністю (рис. 1).



Рис. 1. Офіційний логотип проекту «Innovative Master Courses Supporting the Improvement of the Energy and Carbon Footprint of the Ukrainian Building Stock» – UKRENERGY»

Джерело: [9]

Енергоефективність у підприємстві є ключовим елементом для досягнення економічної стабільності та сталого розвитку. Підприємства, які активно впроваджують заходи з енергозбереження, мають можливість зменшити витрати, підвищити конкурентоспроможність та сприяти екологічно відповідальному бізнес-підходу. Одним із основних кроків у забезпеченні енергоефективності є впровадження енергозберігаючих технологій. Використання ефективних систем опалення, вентиляції та кондиціонування, а також моніторинг енергоспоживання, дозволяє підприємствам економити ресурси та гроші. Стимулювання використання відновлюваних джерел енергії також є важливою складовою. Запровадження сонячних панелей, вітрових установок чи інших відновлюваних джерел дозволяє підприємствам знижувати залежність від традиційних, неекологічних джерел енергії.

Ефективне управління енергоспоживанням на різних рівнях, від оптимізації виробничих процесів до раціонального використання освітлення та електроніки, також є важливим аспектом. Це допомагає не лише знижувати витрати, а й підвищувати продуктивність та якість продукції.

Підприємства можуть також впроваджувати програми навчання та мотивації для співробітників стосовно раціонального використання енергії та участі в ініціативах з енергозбереження. Залучення персоналу в цей процес може призвести до інноваційних ідей та підвищення свідомості щодо енергоефективних практик. Впровадження енергоефективних заходів у підприємстві дозволяє не тільки економити ресурси, але й будувати стійке та конкурентоспроможне підприємство, яке враховує вимоги сучасного ринку та природо-користування.

Формування новітнього світогляду молоді, що базується на знаннях та навичках розробки, впровадження та управління енергоефективними проектами, є необхідною умовою подальшого розвитку підприємництва в Україні в умовах невизначеності та ризику. Таким чином, питання управління енергоефективними проектами набувають актуальності та є перспективним напрямком дослідження.

Проблеми управління енергоефективними проектами включають необхідність великого початкового інвестування, труднощі із забезпеченням внутрішньої підтримки та відсутність чіткого законодавчого регулювання. Багато підприємств стикаються із складнощами у визначенні конкретних результатів від енергоефективних заходів та в оцінці їх впливу на фінансові показники. Також існують технічні та технологічні виклики, пов'язані із вибором та впровадженням високоефективних технологій. Недостатня обізнаність та підготовка

персоналу є ще однією перешкодою для успішної реалізації енергоефективних проектів.

Проте, поряд з цими проблемами, існують перспективи для подолання труднощів у управлінні енергоефективними проектами. Зокрема, зростаюча увага до екологічних питань та стійкого розвитку створює стимули для підприємств удосконалювати свої енергетичні процеси. Відкриття нових ринків для енергоефективних технологій може сприяти розвитку інновацій та конкурентоспроможності. Податкові та фінансові стимули, які пропонують деякі уряди, у тому числі й уряд України [7; 8], можуть виграти у залученні бізнесу до енергоефективних проектів. Створення сприятливого законодавчого середовища та поширення інформації про переваги енергоефективності можуть знизити бар'єри для впровадження. Також, розвиток технологій у сфері відновлюваних джерел енергії та енергоефективних рішень відкриває нові можливості для підприємств. Інтеграція цих нових рішень може покращити не тільки економічні показники, але й створити позитивний вплив на довкілля.

Хоча існують виклики управління енергоефективними проектами, проте активність у цьому напрямку має потенціал для створення стійких та конкурентоспроможних підприємств, що впроваджують енергоефективні проекти та враховують сучасні екологічні та економічні вимоги.

Методика управління проектами – це систематичний підхід до планування, виконання та контр-

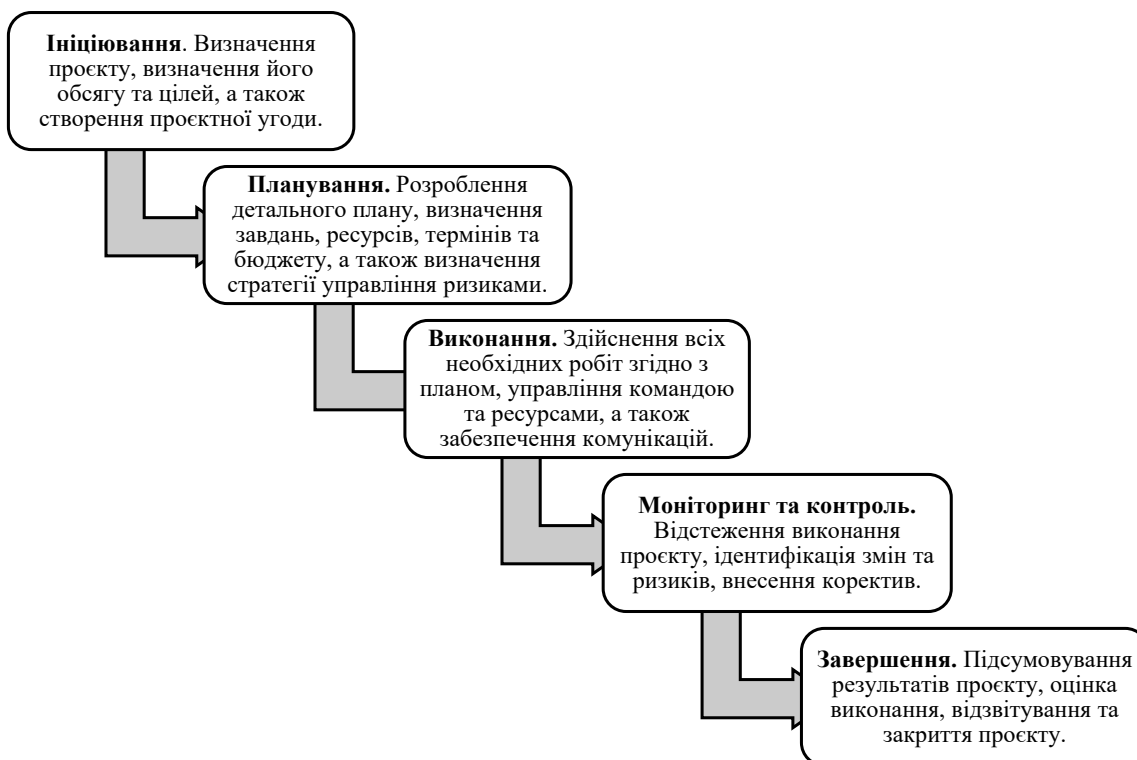


Рис. 2. Основні етапи управління проєктом

Джерело: [10]

олно проекту для досягнення його цілей. Однією з найбільш визнаних методик є Project Management Body of Knowledge (PMBOK), розроблена Project Management Institute (PMI) [10]. PMI PMBOK визначає п'ять основних етапів управління проектом (рис. 2) [10].

Існують інші методики, такі як Agile, Scrum, PRINCE2, які часто використовуються в залежності від специфіки проекту та його вимог. Agile підходить для гнучких проектів, Scrum використовує ітераційну розробку, а PRINCE2 – для управління ризиками та контролю великими проектами.

Важливо вибрати методику, яка найкраще відповідає потребам конкретного енергоефективного проекту та враховує його характеристики, розмір, терміни та командні особливості. Схематично узагальнені складові етапів управління проектами представлені у табл. 1.

Етап ініціювання при управлінні енергоефективними проектами є першим і визначальним кроком у його життєвому циклі. На цьому етапі визначається суть та необхідність проекту, встановлюються його основні параметри та цілі. Основні етапи ініціювання включають:

1. Визначення бізнес-потреб. Перед початком будь-якого проекту важливо чітко зрозуміти, які саме проблеми або потреби вирішує проект, і який результат він принесе. При управлінні енергоефективними проектами основними потребами можуть виступати: зниження витрат підприємства, зменшення викидів небезпечних речовин, підвищення рівня самозабезпеченості ресурсами підприємств, підвищення іміджу підприємства та інші.

2. Розробка концепції проекту. На цьому етапі формується опис проекту, визначення його мети, обсягу та основних вимог. Це допомагає визна-

чити основні параметри та визначити його відмінність від інших ініціатив. При управлінні енергоефективними проектами особливу увагу слід приділяти переліку сформованих критеріїв ефективності проекту, урахування всіх перешкод та обмежень, що існують в умовах невизначеності та ризику на території України.

3. Визначення ключових зацікавлених сторін (стейкхолдерів). Ідентифікація осіб чи груп, які будуть впливати на проект чи будуть потім знаходитись під впливом результатів впровадження проекту. Перелік зацікавлених осіб включає державні або місцеві органи управління, клієнтів, команду проекту, інвесторів, фінансово-кредитні установи, інші відділи або організації, зовнішніх стейкхолдерів, які можуть бути залучені до реалізації або результатів проекту.

4. Робота над концепцією. Розробка обґрунтованої аргументації для виконання проекту, включаючи фінансові критерії, потенційні вигоди та ризику. Оцінка ефективності концепції проекту служить основою для прийняття рішення щодо продовження або відміни проекту.

5. Оцінка ризиків та можливостей: Визначення потенційних негативних та позитивних впливів на проект, а також розробка стратегій управління ними. При формуванні та управлінні енергоефективного проекту слід особливу увагу приділяти оцінці можливих негативних наслідків з точки зору природи або населення, які можуть виникнути за результатами впровадження проекту.

6. Підготовка документів для затвердження. Формування пакета документів, який включає концепцію проекту, план ініціювання та інші необхідні матеріали для представлення перед замовниками чи виконавчим органом для затвердження.

Таблиця 1

Складові етапів управління проектами

Ініціювання	Планування	Виконання	Моніторинг та контроль	Завершення
1. Визначення бізнес-потреб. 2. Розробка концепції проекту. 3. Визначення ключових зацікавлених сторін (стейкхолдерів). 4. Робота над концепцією. 5. Оцінка ризиків та можливостей. 6. Підготовка документів для затвердження.	1. Визначення обсягу проекту. 2. Розроблення Робочого плану (Project Plan). 3. Оцінка ризиків. 4. Складання бюджету. 5. Управління якістю. 6. Розробка плану комунікацій. 7. Визначення критеріїв успішності.	1. Виконання робіт згідно з планом. 2. Керування ресурсами. 3. Контроль якості. 4. Керування командою. 5. Збір та аналіз даних про виконання. 6. Реагування на зміни. 7. Забезпечення звітності. 8. Управління ризиками.	1. Моніторинг прогресу. 2. Контроль витрат. 3. Оцінка якості. 4. Управління ризиками. 5. Запобігання та вирішення проблем. 6. Комунікація з зацікавленими сторонами. 7. Адаптація плану.	1. Завершення робіт. 2. Оцінка результатів. 3. Завершення контрактів та фінансовий облік. 4. Збір та архівування документації. 5. Подання звіту із завершення. 6. Оцінка успішності та вивчення уроків. 7. Звітування перед зацікавленими сторонами. 8. Формальне закриття проекту.

Джерело: [10; 11]

Успішне ініціювання дозволяє забезпечити чітке розуміння мети та стратегії проєкту, що становить основу для подальших етапів управління проєктом.

Етап планування є ключовим у процесі управління проєктами, оскільки на цьому етапі визначається шлях до досягнення поставлених цілей. Основні кроки на етапі планування включають:

1. Визначення обсягу проєкту. Ретельне визначення робіт, які потрібно виконати, та забезпечення чіткого розуміння обсягу та меж проєкту. Це включає визначення вхідних та вихідних елементів, завдань та результатів.

2. Розроблення Робочого плану (Project Plan). Створення детального плану, який включає в себе часові рамки, вартість, ресурси, стадії та відповідальних осіб. Робочий план слугує важливим інструментом для контролю та відстеження виконання проєкту.

3. Оцінка ризиків. Визначення потенційних ризиків та розробка стратегій їх управління. Це дозволяє підготуватися до можливих труднощів та мінімізувати негативний вплив на проєкт.

4. Складання бюджету. Визначення фінансових ресурсів, які потрібні для виконання проєкту, та розподіл їх на конкретні завдання та етапи.

5. Управління якістю. Встановлення критеріїв якості та розробка стратегій для досягнення та відстеження цих критеріїв. Забезпечення відповідності результатів проєкту вимогам та очікуванням зацікавлених сторін. Особливої уваги при управлінні енергоефективними проєктами слід приділити питанням якості енергоефективних рішень та їх впливу на зацікавлені сторони та природу.

6. Розробка плану комунікацій. Визначення, як буде здійснюватися комунікація між учасниками проєкту. Включає в себе регулярні звіти, збори, електронну пошту та інші канали спілкування.

7. Визначення критеріїв успішності. Розроблення критеріїв, за якими можна буде оцінити, чи вдалим був проєкт. Це може включати досягнення конкретних результатів, виконання за планом та інші ключові показники.

Етап планування допомагає забезпечити структурованість та організованість в управлінні проєктом, що є важливим для успішної реалізації проєктних завдань.

Етап виконання є одним із ключових етапів у процесі управління проєктами, де фактично реалізується план та виконуються заплановані завдання. Основні аспекти етапу виконання включають:

1. Виконання робіт згідно з планом. Команда проєкту розпочинає виконання запланованих завдань та дотримується графіка. Це може включати розробку продукту, реалізацію послуг чи будівництво, залежно від характеру проєкту.

2. Керування ресурсами. Ефективне використання ресурсів, таких як людські, фінансові та

матеріальні, для забезпечення виконання завдань у встановлені терміни та бюджет.

3. Контроль якості. Перевірка відповідності результатів встановленим критеріям якості. Виявлення та виправлення будь-яких відхилень від стандартів.

4. Керування командою. Забезпечення ефективної комунікації, мотивації та управління конфліктами в команді проєкту. Застосування лідерських навичок для підтримки командного духу.

5. Збір та аналіз даних про виконання. Систематичне відстеження та збір інформації про прогрес виконання робіт, витрати, якість та інші ключові показники.

6. Реагування на зміни. Виявлення та ефективне управління будь-якими змінами, що можуть виникнути під час виконання проєкту. Цей етап включає в себе коригування плану та вирішення проблем.

7. Забезпечення звітності. Регулярне представлення інформації про стан виконання проєкту та інших важливих аспектів перед зацікавленими сторонами.

8. Управління ризиками. Продовження відстеження та керування ризиками під час виконання проєкту для мінімізації негативного впливу.

На етапі виконання важливо не лише виконувати завдання за графіком, але і бути готовим до реагування на непередбачені обставини, забезпечуючи при цьому високий стандарт якості та ефективно використання ресурсів.

Етап моніторингу та контролю є важливим етапом у процесі управління проєктами, оскільки він дозволяє відстежувати прогрес, виявляти можливі проблеми та вчасно вносити корективи для досягнення успішних результатів. Основні напрямки цього етапу включають:

1. Моніторинг прогресу. Регулярне відстеження та аналіз прогресу виконання проєкту в порівнянні із планом. Може включати в себе використання ключових показників ефективності, статусні звіти, зіставлення фактичних результатів із запланованими.

2. Контроль витрат. Постійне відстеження фінансових витрат та забезпечення їх відповідності бюджету проєкту. Розпізнавання та управління будь-якими фінансовими ризиками.

3. Оцінка якості. Періодична перевірка відповідності результатів робіт встановленим критеріям якості. Вжиття заходів для коригування або поліпшення, якщо якість не відповідає очікуванням.

4. Управління ризиками. Подальше відстеження та вирішення ідентифікованих ризиків, а також виявлення нових можливих проблем. Розробка та впровадження стратегій мінімізації ризиків.

5. Запобігання та вирішення проблем. Виявлення будь-яких можливих труднощів чи перешкод, а також прийняття заходів для їх запобігання чи вирішення.

6. Комунікація з зацікавленими сторонами. Забезпечення регулярної та ефективної комунікації з усіма зацікавленими сторонами, включаючи замовника, команду проєкту, інвесторів та інші важливі сторони.

7. Адаптація плану. У випадку виявлення змін у вихідних умовах, вимогах або інших факторах, адаптація плану проєкту для врахування нової ситуації та забезпечення досягнення цілей. Адаптація до змін є визначальним елементом управління енергоефективними проєктами, вона надає змогу таким проєктам бути гнучкими та швидко враховувати зміни зовнішнього та внутрішнього середовища господарювання підприємства [12].

Етап моніторингу та контролю дозволяє активно управляти ризиками, зберігати якість та забезпечувати, що проєкт залишається на шляху до успіху.

Етап завершення є заключним етапом у процесі управління проєктом і включає ряд ключових дій для завершення проєкту та забезпечення його успішного завершення:

1. Завершення робіт. Завершення усіх запланованих робіт та вирішення відкритих завдань. Всі етапи проєкту повинні бути завершені відповідно до графіка та вимог замовника.

2. Оцінка результатів. Аналіз результатів проєкту та перевірка їх відповідності встановленим критеріям якості. Визначення того, чи досягнуті цілі та чи задоволений замовник.

3. Завершення контрактів та фінансовий облік. Закриття всіх контрактів та фінансових питань, пов'язаних з проєктом. Розрахунки з партнерами, витрати та бюджет повинні бути визначені та закриті.

4. Збір та архівування документації. Збір, організація та зберігання всієї документації, що стосується проєкту. Це може бути важливою для подальшого використання, аудиту чи навчання.

5. Подання звіту із завершення. Складення звіту про завершення проєкту, який містить огляд виконаних робіт, досягнутих результатів та вивчені уроки.

6. Оцінка успішності та вивчення уроків. Аналіз того, що було вдано, а що можна поліпшити в майбутніх проєктах. Вивчення уроків допомагає покращити практику управління проєктами в майбутньому.

7. Звітування перед зацікавленими сторонами. Забезпечення звітування перед усіма зацікавленими сторонами про завершення проєкту, включаючи замовника, команду проєкту, фінансових учасників та інші важливі сторони.

8. Формальне закриття проєкту. Офіційне закриття проєкту та звільнення ресурсів, включаючи члени команди проєкту. Визначення реального закінчення проєкту та його успіху.

Цей етап важливий для підсумку проєкту та визначення його результативності, а також

для забезпечення передачі отриманих уроків та досвіду для майбутніх ініціатив.

Таким чином, управління енергоефективними проєктами в сучасному світі вимагає комплексного підходу та професійного керівництва для забезпечення успішності та відповідності високим стандартам сталого розвитку, яке повинно базуватись на досконалому вивченні існуючих провідних методик управління проєктами, адаптації методик до специфіки сфери та особливостей функціонування підприємств України в умовах невизначеності та ризику.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Розвиток енергоефективних проєктів вимагає комплексного підходу, що об'єднує технологічні інновації, стратегії використання відновлюваних джерел, оптимізацію енергоспоживання та ефективно впровадження стимулюючих заходів. Тільки взаємодія держави, бізнесу та громадян може привести до успішного вирішення енергетичних викликів та збереження екологічної рівноваги планети.

Одним з ключових аспектів є ретельне планування. Визначення конкретних цілей, обґрунтування бюджету та ресурсів, аналіз ризиків – це основні кроки, які сприяють ефективному впровадженню енергоефективних проєктів. Зрозуміння контексту та потреб учасників є важливим етапом цього процесу. Ключовою складовою є також вибір оптимальних технологій. Системи енергозбереження та використання відновлюваних джерел енергії вимагають докладного вивчення ринку, оцінки технічної придатності та ефективності, а також адаптації до конкретних умов проєкту. Важливим етапом є ефективний моніторинг та оцінка результатів. Впровадження систем вимірювання та звітності дозволяє постійно контролювати ефективність заходів та реагувати на можливі зміни. Це робить можливим вдосконалення стратегій та виправлення можливих проблем у реальному часі. Ефективне управління комунікаціями також грає важливу роль у проєктах цього типу. Взаємодія між всіма стейкхолдерами, від команди проєкту до владних органів та громадськості, вимагає чіткої та відкритої інформаційної політики. Врахування соціальних та екологічних аспектів також важливо для управління енергоефективними проєктами. Максимізація соціальної корисності та мінімізація негативного впливу на довкілля є необхідними критеріями для успішної реалізації таких ініціатив.

Загалом, успішне управління енергоефективними проєктами вимагає інтегрованого підходу, де технічні, економічні, соціальні та екологічні аспекти розглядаються як невід'ємні частини єдиного стратегічного плану. Тільки такий підхід може забезпечити не тільки зменшення споживання енергії, але й сприяти сталому розвитку та збереженню екологічного балансу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бедрій Д., Семко І, Ткаченко В. Особливості управління проектами енергозбереження в умовах переходу до циркулярної економіки. *Управління розвитком складних систем*. 2021. № 47. С. 6–13.
2. Гурочкіна В.В., Будзинська М.С. Циркулярна економіка: Українські реалії та можливості для промислових підприємств. *Економічний вісник. Серія : фінанси, облік, оподаткування*. 2020. Вип. 5. С. 52–64.
3. Назаров М.І. Енергоефективність та енергозбереження як ефективні інструменти підвищення конкурентоспроможності регіону. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. Одеса. 2015. Вип. 10. С. 84–88.
4. Тарасюк Г.М. Управління проектами. Київ : Каравела, 2019. 320 с.
5. Чернявський А.В., Іншеков Є.М., Соловей О.І., Бориченко О.В., Пертко П.П. Керівництво з впровадження системи енергетичного менеджменту відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 50001:2018 / за ред. Є.М. Іншекова, А.В. Чернявського. Київ : Проект UNIDO/GEF «Впровадження стандарту систем енергоменеджменту в промисловості України», 2021. 137 с.
6. Stephen A. Roosa, Steve Doty, Wayne C. Turner. *Energy Management Handbook* : 9th edition. River Publishers, 2018. 912 p.
7. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність» : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.08.2017 № 605-р. *Урядовий кур'єр*. 2017. 08 вер. № 167.
8. Про енергозбереження : Закон України від 01.07.1994 № 74/94-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1994. 26 лип. № 30. Ст. 283.
9. Офіційний сайт проекту UKRENERGY. URL: <https://ukrenergy-erasmusplus.eu/uk/home-українська/> (дата звернення: 05.02.2024).
10. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (6 Ed.)*. Chicago : Project Management Institute, 2017. 756 p.
11. *Project manager's handbook. Applying best practice across global industries*. D. Cleland (Ed.). 2007. 547 p.
12. Грінченко Р.В., Кисличко К.А., Нечепелюк В.Г., Онишук В.С. Передумови адаптації підприємств до змін у воєнний період. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2023. № 5-6 (306-307). С. 91–100.

REFERENCES

1. Bedrii D., Semko I., & Tkachenko, V. (2021) Osoblyvosti upravlinnia proiektamy enerhozberezhennia v umovakh perekhodu do tsyrkuliarnoi ekonomiky [Peculiarities of managing energy saving projects in the conditions of the transition to a circular economy]. *Management of the development of complex systems*, no. 47, pp. 6–13. [in Ukrainian]
2. Hurochkina V. V., & Budzynska M. S. (2020) Tsykuliarna ekonomika: Ukrainski realii ta mozhlyvosti dlia promyslovykh pidpriemstv [Circular economy: Ukrainian realities and opportunities for industrial enterprises]. *Economic Herald. Series: finance, accounting, taxation*, vol. 5, pp. 52–64. [in Ukrainian]
3. Nazarov M. I. (2015) Enerhoefektyvnist ta enerhozberezhennia yak efektyvni instrumenty pidvyshchennia konkurentospromozhnosti rehionu [Energy efficiency and energy saving as effective tools for increasing the competitiveness of the region]. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and management*, vol. 10, pp. 84–88. [in Ukrainian]
4. Tarasiuk H. M. (2019) Upravlinnia proektamy [Project management]. Kyiv: Karavela. [in Ukrainian]
5. Cherniavskiy A. V., Inshikov Ye. M., Solovoi O. I., Borychenko O. V., & Pertko P. P. Kerivnytstvo z vprovadzhennia systemy enerhetychnoho menedzhmentu vidpovidno do vymoh mizhnarodnoho standartu ISO 50001:2018 [Guide to the implementation of the energy management system in accordance with the requirements of the international standard ISO 50001:2018]. / Ye. M. Inshikova, A.V. Cherniavskiy (Ed.). Kyiv: Proiekt UNIDO/GEF "Vprovadzhennia standartu system enerhomenedzhmentu v promyslovosti Ukrainy". [in Ukrainian]
6. Stephen A. Roosa, Steve Doty, & Wayne C. Turner (2018) *Energy Management Handbook*: 9th edition. River Publishers.
7. Pro skhvalennia Enerhetychnoi stratehii Ukrainy na period do 2035 roku "Bezpeka, enerhoefektyvnist, konkurentospromozhnist": Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 18.08.2017 № 605-r. *Uriadovi kurier*. 2017. 08 ver. № 167 [The Energy Strategy of Ukraine for the period until 2035 "Safety, energy efficiency, competitiveness": Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated August 18, 2017 No. 605-r.]. *Government Courier*, 2017, September 8, No. 167. [in Ukrainian]
8. Zakon Ukrainy: "Pro enerhozberezhennia": vid 01.07.1994 № 74/94-VR. [Law of Ukraine "On energy saving" from 01.07.1994 No. 74/94-VR]. *Information of the Verkhovna Rada of Ukraine*. 1994, July 26, No. 30, Art. 283. [in Ukrainian]
9. Ofitsifnyi sait proiektu UKRENERGY [Official website of the UKRENERGY project]. Available at: <https://ukrenergy-erasmusplus.eu/uk/home-українська/> (accessed February 5, 2024). [in Ukrainian]
10. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (2017) (6 Ed.)*. Chicago: Project Management Institute.
11. *Project manager's handbook. Applying best practice across global industries (2007)*. D. Cleland (Ed.). 2007.
12. Hrinchenko R. V., & Kyslychko K. A., & Nechepeliuk V. H., & Onyshchuk V. S. (2023) Peredumovy adaptatsii pidpriemstv do zmin u voiennyi period [Prerequisites for the adaptation of enterprises to changes in the wartime period]. *Scientific Bulletin of Odessa National Economic University*, no. 5-6 (306-307), pp. 91–100. [in Ukrainian]

Raisa Hrinchenko, Olha Orlenko, Odesa National Economic University. Features of management of energy-efficient projects.

Annotation. Energy-efficient projects aimed at optimizing the use of energy in various industries become an effective means of combating climate change and a source of reducing energy costs of enterprises in the conditions of their limited supply. **The purpose** of the article is to substantiate the theoretical foundations and develop practical recommendations regarding the specifics of managing energy-efficient projects of enterprises operating in conditions of uncertainty and risk on the territory of Ukraine. **The methodology of research.** The purpose was achieved using the following methods: sequential analysis, logical generalization, analytical method. **Findings.** The article traces the main directions by which energy-efficient projects are developed and implemented in entrepreneurship in the world, such as: introduction of the latest technologies in entrepreneurial activity; development of renewable energy sources; increasing the energy efficiency of buildings and business infrastructure; encouraging the use of clean energy solutions through regulatory mechanisms and financial incentives. Features of the main stages of project management are highlighted, taking into account the specifics of energy-efficient projects. Determination of specific goals, substantiation of the budget and resources, risk analysis are the main steps that contribute to the effective implementation of energy-efficient projects. Understanding the context and needs of the participants is an important step in this process. The choice of optimal technologies is also a key component. Energy saving systems and the use of renewable energy sources require a detailed study of the market, assessment of technical suitability and efficiency, as well as adaptation to specific project conditions. Effective monitoring and evaluation of results is an important stage. The implementation of measurement and reporting systems allows to constantly monitor the effectiveness of measures and respond to possible changes. This makes it possible to improve strategies and correct possible problems in real time. Effective communication management plays an important role in projects of this type. Interaction between all stakeholders, from the project team to authorities and the public, requires a clear and open information policy. Consideration of social and environmental aspects is important for managing energy efficient projects. Maximization of social benefits and minimization of negative impact on the environment are necessary criteria for successful implementation of such initiatives. **Practical value.** Management of energy-efficient projects in the modern world requires a complex approach and professional leadership to ensure success and compliance with high standards of sustainable development, which should be based on a thorough study of existing leading project management methods, adaptation of methods to the specifics of the field and the peculiarities of the functioning of Ukrainian enterprises in conditions of uncertainty and risk.

Keywords: energy efficiency, project, management, stages, features.

УДК 334.012.63/.64:355(477)

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-12>

ГРАНТОВІ МОЖЛИВОСТІ ПРОГРАМИ «МЕХАНІЗМ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ ЄВРОСОЮЗУ»

М. Я. КОБЕЛЯ-ЗВІР

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,
Львівський торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5627-9408>

Анотація. *Мета статті* – дослідити грантові можливості Програми «Механізм цивільного захисту Євросоюзу», які є доступними для України. **Методика дослідження.** Досліджуючи дану тему ми зверталися до конкурсної документації грантової програми, а також до публікацій науковців. Методи, які були застосовані під час дослідження: опис аналіз, узагальнення, індукція, дедукція, пояснення, класифікація, а також системний та функціональний тощо. Встановлено: програма є ключовим інструментом Європейського Союзу, що реалізує ідею європейської солідарності, допомагаючи країнам, які постраждали від катастроф. Продемонстровано: українські організації поряд із організаціями з 27 держав-членів та держав-учасниць програми мають можливість отримувати грантове фінансування на проекти, які сприятимуть зміцненню цивільного захисту ЄС та нашої держави зокрема. У дослідженні окреслено основні Програмні цілі, серед яких: покращити спроможність Союзу та держав-членів визначати та оцінювати складні ризики стихійних лих; підвищити рівень обізнаності та готовності населення до ризику стихійних лих, наприклад усвідомлення ризику та знання того, як підготуватися вдома, у школі та в громаді; підвищити ефективність та сумісність систем раннього попередження; збільшити потенціал реагування Механізму цивільного захисту Євросоюзу на лісові пожежі, повені, хімічні, біологічні, радіологічні та ядерні події, пошуково-рятувальні роботи та надзвичайні ситуації. У статті здійснено огляд двох актуальних грантових конкурсів, а саме: «Технічна допомога для управління ризиками стихійних лих» та «Знання для дій із запобігання та готовності». Продемонстровано, хто з українських організацій, на яку суму грантового фінансування та на які заходи має право отримати грантову допомогу в межах цих конкурсів. **Результати.** В умовах війни Росії проти України грантові інструменти Програми «Механізм цивільного захисту Євросоюзу» є дієвими та ефективними для подолання нищівних наслідків агресії східного сусіда. Загалом у дослідженні проаналізовані конкурсна документація Програми «Механізм цивільного захисту Союзу» та 2 типи її грантових інструментів, а на основі цього сформовано низку рекомендацій для організацій, які планують брати участь у конкурсному відборі проектних пропозицій. Підсумовано: Україна, отримавши таку суттєву підтримку від Єврокомісії у вигляді перспективи скористатися грантовою допомогою програми, набула додаткової стійкості та потенціалу до запобігання катастрофам. **Практична значущість результатів дослідження.** Отримані результати дозволять поглибити знання щодо застосування грантових інструментів Програми «Механізм цивільного захисту Союзу» задля подолання нищівних наслідків агресії росії проти України.

Ключові слова: гранти, гранти ЄС, гранти Єврокомісії, Механізм цивільного захисту ЄС, UCPM, можливості програм, вимоги програм.

Постановка проблеми у загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Жодна країна самостійно не виявиться готовою до всіх можливих катастроф. Механізм цивільного захисту Євросоюзу (Union Civil Protection Mechanism (UCPM), створений у жовтні 2001 року, сприяє підвищенню співпраці та координації між Європейським Союзом і його державами-членами у цивільному захисті. 20 квітня 2023 року Україна стала державою-учасницею програми, а тому всі її механізми є актуальними для нашої держави.

UCPM підтримує усілякі заходи держав-членів і інших учасників для захисту людей, навколишнього середовища, майна, включаючи культурну спадщину, від наслідків природних і антропогенних небезпек, актів тероризму, технологічних,

радіологічних або екологічних катастроф, забруднення моря та надзвичайних ситуацій у сфері здоров'я, які відбуваються в межах Союзу і поза його межами.

Крім оперативного реагування на катастрофи, UCPM сприяє системному та координованому підходу до попередження катастроф і підготовці до них. У цьому контексті UCPM служить основою для обміну інформацією про ризики та можливості управління ризиками на європейському рівні, враховуючи потенційний вплив зміни клімату. Серед дієвих інструментів підтримки UCPM – грантова допомога програми [15].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Грантові програми Єврокомісії, зокрема Програму «Механізм цивільного захисту Євросоюзу», досліджувала низка і вітчизняних, і зарубіжних

науковців, серед яких, зокрема: Віталій Малимон, Томаш Звенглінський, Марцін Смолярківта, Жан-Поль Моне, П'єр Шаллер, Серхіо Піроне, Марк Кастельноу Рібау, Стефан Пою, Марк Дюма, Стен Відмалм, Чарльз Ф. Паркер, Томас Перссон, Марцін Смоляркевич та інші [1; 4; 5; 10; 12–14].

Механізм цивільного захисту Євросоюзу як інструмент міжнародної політики з підтримки України ситуативно вивчали Антецца Аріанна, Френк Андре, Френк Паскаль, Франц Лукас, Ребінська Катерина, Требеш Крістоф, Маріуш Фелтиновський [9; 11].

В умовах війни Росії проти України важливо більш глибоко дослідити інструменти, зокрема грантової підтримки цієї програми для нашої держави.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження грантових можливостей Програми «Механізм цивільного захисту Євросоюзу», які є актуальними для України в умовах війни, виявлення їх специфіки та пріоритетів, а також особливості участі українських організацій у грантових конкурсах і на цій основі розроблення рекомендацій для організацій – заявників щодо отримання грантового фінансування.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Катастрофи, спричинені природними та антропогенними небезпеками, терористичними актами, техногенними, радіологічними та екологічними аваріями, не знають кордонів. Досвід показує: співпраця у сфері цивільного захисту між європейськими країнами робить профілактику та готовність ефективнішими та, зрештою, захищає життя та економіку. «Механізм цивільного захисту Євросоюзу» (UCPM) є ключовим інструментом Європейського Союзу, що реалізує ідею європейської солідарності, допомагаючи країнам, які постраждали від катастроф. Його основна мета – покращення системи попередження, реагування на катастрофи та готовності до них [15].

Як зазначено в програмних документах, UCPM фінансує навчальні програми, тренінги, обміни досвідом та інші ініціативи з попередження катастроф та підготовки до них. Це включає також надання грантів для проектів, що перетинають кордони.

Крім того, UCPM забезпечує фінансову основу для створення та підтримки різноманітних ресурсів, таких як міські пошуково-рятувальні служби, засоби для боротьби з лісовими пожежами, екстрені медичні бригади, обладнання для очищення води, потужні насосні установки тощо. Ці ресурси можуть бути мобілізовані для участі в спільних європейських операціях реагування на надзвичайні ситуації в міжнародному контексті.

Механізм цивільного захисту ЄС співфінансує проекти, які підтримують зусилля держав-членів і держав-учасниць у сфері запобігання катастрофам і готовності до них [15].

Відмінна особливість програми: за допомогою її проектів із запобігання та готовності ЄС сприяє співпраці між 27 державами-членами ЄС, а також Албанією, Боснією та Герцеговиною, Ісландією, Молдовою, Чорногорією, Північною Македонією, Норвегією, Сербією, Туреччиною та Україною.

Така співпраця фокусується на досягненні ключових цілей програми:

1. Щоб досягти вищого рівня захисту від катастроф із транскордонними наслідками або такими, які можуть вплинути на кілька держав-членів, шляхом:

– запобігання або зменшення їх потенційного впливу;

– виховання культури профілактики та готовності; – покращення співпраці та координації між цивільним захистом та іншими відповідними зацікавленими сторонами, їх взаємодоповнюваності та взаємодії.

2. Підтримати реалізацію Цілей ЄС щодо стійкості до стихійних лих [2] шляхом розробки, перевірки інструментів управління ризиками стихійних лих, операційних концепцій і процедур, а також обміну знаннями.

3. Сприяти формуванню компетенції, навичок, знань і досвіду в сфері цивільного захисту та управління ризиками стихійних лих.

4. Зміцнювати партнерство в галузі знань між суб'єктами цивільного захисту та управління ризиками стихійних лих, а також підтримувати впровадження наукових результатів оперативними зацікавленими сторонами.

5. Сприяти подальшому підвищенню обізнаності громад про ризики, з якими вони стикаються, та варіанти зменшення їхньої вразливості [15].

Особливість програми: її можливості фінансування доступні через щорічні конкурси проектних пропозицій, які дозволяють органам цивільного захисту та їхнім партнерам розробляти дії щодо управління ризиками стихійних лих.

Варто зауважити: у 2023 році зазнав змін попередній двокомпонентний підхід до надання грантів для проектів з однією країною або багатонаціональних проектів. За нововведеннями, гранти на заходи із запобігання та готовності надаватимуться через гранти «Технічна допомога для управління ризиками стихійних лих» [7; 8] (для однієї країни) та «Знання для дій із запобігання та готовності» [3; 7] (для багатьох країн).

Такі нові конкурси є результатом зусиль, спрямованих на оновлення Програми запобігання та готовності, і вони були розроблені відповідно до цілей ЄС щодо стійкості до стихійних лих [2] і плану дій із запобігання лісовим пожежам [6].

Розглянемо більш детально ці гранти.

Як зазначено в програмній документації, гранти за напрямком «Технічна допомога для управління ризиками стихійних лих» нада-

ють органам влади відповідних країн фінансову підтримку для розвитку стратегічної діяльності з керування такими ризиками. Вони спрямовані на підготовку інвестицій або зміцнення інституційної та політичної основи для управління цими ризиками.

Перевагою даного конкурсу є те, що його доступний бюджет становить 4 500 000 євро. Грантове фінансування може складати до 95% будь-якої бюджетної пропозиції, а пропозиції, що вимагають понад 750 000 євро, є неприйнятними [8].

Гранти за напрямком «Знання для дій у профілактиці та готовності» орієнтовані на проекти багатьох країн. За рахунок цих грантових інструментів Європейська комісія підтримує заходи щодо запобігання катастрофам і готовності до них, а також забезпечує середовище для тестування та можливість передавання знань через повномасштабні польові навчання.

Перевагою такого конкурсу є те, що його доступний бюджет становить 11 800 000 євро. Орієнтовно кошти розподіляються за темами:

– Профілактична тема: 4 800 000 євро.

– Тема готовності: 3 000 000 євро.

– Тема повномасштабних польових навчань: 4 000 000 євро.

Фінансування за цим конкурсом може становити до 90% будь-якої бюджетної пропозиції та не перевищує 1 000 000 євро на проект, незалежно від загальної бюджетної пропозиції [3].

Проаналізувавши конкурсну документацію Програми «Механізм цивільного захисту Союзу» та 2 типи її грантових інструментів, ми сформуваємо низку рекомендацій для організацій, які планують брати участь у конкурсному відборі проектних пропозицій:

1. Перш ніж готувати проектну пропозицію на грантовий конкурс, необхідно ознайомитися з програмними документами на веб-сайті EU Funding & Tenders Portal [7].

2. Якщо у апліканта виникають будь-які запитання, йому варто ознайомитися з переліком типових запитань та відповідями на них [7], а також відвідати один із інфоднів, які організовує програма для роз'яснювальних цілей.

3. Усі заявки мають бути відправлені онлайн через платформу EU Funding & Tenders Portal [7].

4. Пропозиції (включно з додатками та супровідними документами) варто подавати за допомогою форм, наданих у системі подання.

5. Пропозиції мають бути повними та містити всю необхідну інформацію та всі потрібні додатки та супровідні документи.

6. У конкурсі на отримання гранту за напрямком «Технічна допомога для управління ризиками стихійних лих» заявнику необхідно передбачити

власний внесок у розмірі 5%, а за напрямом «Знання для дій у профілактиці та готовності» – 10%.

7. Щоб бути прийнятною, проектна пропозиція повинна писатися англійською мовою.

8. Для проектної пропозиції за напрямком «Технічна допомога для управління ризиками стихійних лих» варто підготувати лист підтримки від компетентного національного органу цивільного захисту, за винятком заявників, які самі є національним органом цивільного захисту.

9. Подавати заявку необхідно, чітко дотримуючись встановлених дедлайнів.

10. У разі виникнення потреби уточнити будь-яку інформацію, що стосується процесу підготовки проектної документації, варто звернутися з листом-запитом до служби підтримки за електронною адресою: ECHO-CP-PP@ec.europa.eu.

Дотримання цих рекомендацій сприятиме якійсь підготовці заявниками проектних пропозицій та успішному проходженню всіх етапів подання на грантові конкурси Програми UCPM.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Аналіз грантових можливостей Програми «Механізм цивільного захисту Євросоюзу», які є доступними для України, продемонстрував: українські організації поряд із організаціями з 27 держав-членів та держав-учасниць програми мають право отримувати грантове фінансування на проекти, які сприятимуть зміцненню цивільного захисту ЄС та нашої держави зокрема. Основними Програмними цілями є: покращити спроможність Союзу та держав-членів визначати та оцінювати складні ризики стихійних лих; підвищити рівень обізнаності та готовності населення до ризику стихійних лих, наприклад усвідомлення ризику та знання того, як підготуватися вдома, у школі та в громаді; підвищити ефективність та сумісність систем раннього попередження; збільшити потенціал реагування Механізму цивільного захисту Союзу на лісові пожежі, повені, хімічні, біологічні, радіологічні та ядерні події, пошуково-рятувальні роботи та надзвичайні ситуації. В умовах війни Росії проти України грантові інструменти Програми UCPM є дієвими та ефективними для подолання нищівних наслідків агресії східного сусіда. Отримавши таку суттєву підтримку від Єврокомісії у вигляді перспективи скористатися грантовою допомогою програми, Україна набула додаткової стійкості та потенціалу до запобігання катастрофам. Окрім розглянутих у цьому дослідженні грантових конкурсів, для України актуальними є ряд інших у межах Програми «Механізм цивільного захисту Євросоюзу». Вони повинні стати нашими подальшими напрямами досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Vitalii Malimon, Taras Pomfiuk Peculiarities of legal support for the functioning of the civil protection system in the EU countries. *Координати публічного управління*. 2024. № 1. С. 165–181. URL: <https://kpu-journal.com.ua/index.php/journal/article/view/8> (дата звернення: 01.03.2024).
2. European Disaster Resilience Goals. *European Commission*. URL: https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/what/civil-protection/european-disaster-risk-management/european-disaster-resilience-goals_en (дата звернення: 26.03.2024).
3. Knowledge for Action in Prevention & Preparedness. *European Union*. URL: <https://civil-protection-knowledge-network.europa.eu/knowledge-action-prevention-preparedness> (дата звернення: 14.03.2024).
4. Кобеля-Звір М.Я. Грантові програми Європейської комісії як інструменти розвитку: можливості та бар'єри. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2023. Вип. 2 (72). С. 48–53. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2023/72_2023/9.pdf (дата звернення: 08.03.2024).
5. Кобеля-Звір М.Я. Грантові програми транскордонного співробітництва: можливості, перспективи, перепони. *Економічний простір*. 2023. № 186. С. 44–48. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/11096> (дата звернення: 10.03.2024).
6. Wildfire Prevention Action Plan call for practices. *European Union*. URL: <https://civil-protection-knowledge-network.europa.eu/news/wildfire-prevention-action-plan-call-practices> (дата звернення: 15.03.2024).
7. EU Funding & Tenders Portal. *European Commission*. URL: <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/opportunities/calls-for-tenders?order=DESC&pageNumber=1&pageSize=50&sortBy=startDate> (дата звернення: 24.03.2024).
8. Technical Assistance for Disaster Risk Management. *European Union*. URL: <https://civil-protection-knowledge-network.europa.eu/UCPM-Track-1-grants> (дата звернення: 03.03.2024).
9. Antezza Arianna, Frank André, Frank Pascal, Franz Lukas, Rebinskaya Ekaterina, Trebesch Christoph. Which countries help Ukraine and how? Introducing the Ukraine Support Tracker. 2022. Kiel Working Paper No. 2218. Kiel Institute for the World Economy (IfW Kiel), Kiel. URL: <https://www.econstor.eu/handle/10419/253672> (дата звернення: 23.03.2024).
10. Jean-Paul Monet, Pierre Schaller, Sergio Pirone, Marc Castellnou Ribau, Stéphane Poyau, Marc Dumas. Civil Protection in Europe: Towards a Unified Command System? Lessons Learned, Studies and Ideas About Change Management. Practitioner Paper – Command and Control Studies Proceedings of the 17th ISCRAM Conference – Blacksburg, VA, USA May 2020 Amanda Lee Hughes, Fiona McNeill and Christopher Zobel, eds. P. 315–325. URL: <http://surl.li/trxrv> (дата звернення: 8.03.2024).
11. Mariusz Feltynowski. Union Civil Protection Mechanism as an International Policy Tool Supporting Ukraine. *Polish Political Science Yearbook*. 2023. Vol. 52. P. 1–15. URL: <https://czasopisma.marszalek.com.pl/images/pliki/pps/52/pps202304.pdf> (дата звернення: 25.03.2024).
12. Sten Widmalm, Charles F. Parker, Thomas Persson. Civil Protection Cooperation in the European Union. eBook Packages. Political Science and International Studies. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-02858-9> (дата звернення: 05.03.2024).
13. Tomasz Zwęgliński, Marcin Smolarkiewicz. The Union Civil Protection Mechanism and Disaster Risk Reduction in Shaping National Security. 2023. Routledge. 25 p. URL: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003402626-6/union-civil-protection-mechanism-disaster-risk-reduction-shaping-national-security-tomasz-zw%C4%99gli%C5%84ski-marcin-smolarkiewicz> (дата звернення: 12.03.2024).
14. Tomasz Zwęgliński. An Overview of the European Union Instruments Contributing to the Internal Security of the Organization and its Member States. *Zeszyty Naukowe SGSP*. July 2020. № 74 (дата звернення: 09.03.2024).
15. Union Civil Protection Mechanism (UCPM). *European Commission*. URL: <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/programmes/ucpm2027> (дата звернення: 11.03.2024).

REFERENCES

1. Vitalii Malimon, Taras Pomfiuk (2024) Peculiarities of legal support for the functioning of the civil protection system in the EU countries. *Koordynaty publicznego upravlinnia*, no. 1, pp. 165–181. Available at: <https://kpu-journal.com.ua/index.php/journal/article/view/8> (accessed March 1, 2024).
2. European Disaster Resilience Goals. *European Commission*. Available at: https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/what/civil-protection/european-disaster-risk-management/european-disaster-resilience-goals_en (accessed March 26, 2024).
3. Knowledge for Action in Prevention & Preparedness. *European Union*. Available at: <https://civil-protection-knowledge-network.europa.eu/knowledge-action-prevention-preparedness> (accessed March 14, 2024).
4. Kobelia-Zvir M. Ya. (2023) Hrantovi prohramy Yevropejs'koi komisii iak instrumenty rozvytku: mozhlyvosti ta bar'ery [Grant programs of the European Commission as development tools: opportunities and barriers]. *Naukovo-vyrobnychyj zhurnal "Biznes-navihator"*, vol. 2 (72), pp. 48–53. Available at: http://business-navigator.ks.ua/journals/2023/72_2023/9.pdf (accessed March 8, 2024).
5. Kobelia-Zvir M. Ya. (2023) Hrantovi prohramy transkordonnoho spivrobotnytstva: mozhlyvosti, perspektyvy, perepony [Grant programs of cross-border cooperation: opportunities, prospects, obstacles]. *Ekonomichnyj prostir*, no. 186, pp. 44–48. Available at: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/11096> (accessed March 10, 2024).

6. Wildfire Prevention Action Plan call for practices. *European Union*. Available at: <https://civil-protection-knowledge-network.europa.eu/news/wildfire-prevention-action-plan-call-practices> (accessed March 15, 2024).

7. EU Funding & Tenders Portal. *European Commission*. Available at: <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/opportunities/calls-for-tenders?order=DESC&pageNumber=1&pageSize=50&sortBy=startDate> (accessed March 24, 2024).

8. Technical Assistance for Disaster Risk Management. *European Union*. Available at: <https://civil-protection-knowledge-network.europa.eu/UCPM-Track-1-grants> (accessed March 3, 2024).

9. Antezza Arianna, Frank André, Frank Pascal, Franz Lukas, Rebinskaya Ekaterina, Trebesch Christoph. (2022) Which countries help Ukraine and how? Introducing the Ukraine Support Tracker. Kiel Working Paper No. 2218. Kiel Institute for the World Economy (IfW Kiel), Kiel. Available at: <https://www.econstor.eu/handle/10419/253672> (accessed March 23, 2024).

10. Jean-Paul Monet, Pierre Schaller, Sergio Pirone, Marc Castellnou Ribau, Stéphane Poyau, Marc Dumas. Civil Protection in Europe: Towards a Unified Command System? Lessons Learned, Studies and Ideas About Change Management. Practitioner Paper – Command and Control Studies Proceedings of the 17th ISCRAM Conference – Blacksburg, VA, USA May 2020 Amanda Lee Hughes, Fiona McNeill and Christopher Zobel, eds., pp. 315–325. Available at: <http://surl.li/trxpv> (accessed March 8, 2024).

11. Mariusz Feltynowski (2023) Union Civil Protection Mechanism as an International Policy Tool Supporting Ukraine. *Polish Political Science Yearbook*, vol. 52, pp. 1–15. Available at: <https://czasopisma.marszalek.com.pl/images/pliki/ppsy/52/ppsy202304.pdf> (accessed March 25, 2024).

12. Sten Widmalm, Charles F. Parker, Thomas Persson. Civil Protection Cooperation in the European Union. eBook Packages. Political Science and International Studies. Available at: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-02858-9> (accessed March 5, 2024).

13. Tomasz Zwęgliński, Marcin Smolarkiewicz (2023) The Union Civil Protection Mechanism and Disaster Risk Reduction in Shaping National Security. Routledge. 25 p. Available at: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003402626-6/union-civil-protection-mechanism-disaster-risk-reduction-shaping-national-security-tomasz-zw%C4%99gli%C5%84ski-marcin-smolarkiewicz> (accessed March 12, 2024).

14. Tomasz Zwęgliński (July 2020) An Overview of the European Union Instruments Contributing to the Internal Security of the Organization and its Member States. *Zeszyty Naukowe SGSP*, no. 74. (accessed March 9, 2024).

15. Union Civil Protection Mechanism (UCPM). *European Commission*. Available at: <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/programmes/ucpm2027> (accessed March 11, 2024).

Mariana Kobelia-Zvir, Lviv University of Trade and Economics. **Grant opportunities of the European Union civil protection mechanism program.**

Abstract. The purpose of the article is to investigate the grant opportunities of the EU Civil Protection Mechanism Program available to Ukraine. **Research methodology.** While researching this topic, we turned to the competitive documentation of the grant program, as well as to the publications of scientists. **Methods** that were applied during the research: description, analysis, generalization, induction, deduction, explanation, classification, as well as systemic and functional, etc. Established: the program is a key instrument of the European Union implementing the idea of European solidarity by helping countries affected by disasters. It has been demonstrated: Ukrainian organizations, along with organizations from 27 member states and participating states of the program, have the opportunity to receive grant funding for projects that will contribute to strengthening the civil defense of the EU and our country in particular. The study outlines the main Program goals, including: improving the ability of the Union and member states to identify and assess complex natural disaster risks; increase public awareness and preparedness for natural disaster risk, such as risk awareness and knowledge of how to prepare at home, at school and in the community; improve the efficiency and compatibility of early warning systems; increase the response potential of the Civil Protection Mechanism of the European Union to forest fires, floods, chemical, biological, radiological and nuclear events, search and rescue operations and emergency situations. The article reviews two current grant competitions, namely: "Technical Assistance for Disaster Risk Management" and "Knowledge for Prevention and Preparedness Actions". It has been demonstrated which of the Ukrainian organizations, for what amount of grant funding and for which activities have the right to receive grant assistance within the framework of these competitions. **The results.** In the conditions of Russia's war against Ukraine, the grant tools of the EU Civil Protection Mechanism Program are effective and efficient in overcoming the devastating consequences of the aggression of the eastern neighbor. In general, the study analyzed the competitive documentation of the "Union Civil Protection Mechanism" Program and 2 types of its grant instruments, and based on this, a number of recommendations were formed for organizations that plan to participate in the competitive selection of project proposals. Summarized: Ukraine, having received such significant support from the European Commission in the form of the prospect of using grant aid from the program, has gained additional resilience and potential for disaster prevention. **Practical significance of research results.** The obtained results will allow to deepen the knowledge regarding the application of grant instruments of the Program "Mechanism of Civil Protection of the Union" in order to overcome the devastating consequences of Russia's aggression against Ukraine.

Keywords: grants, EU Grants, European Commission grants, EU Civil Protection Mechanism, UCPM, program possibilities, program benefits.

UDC 330.341:378

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-13>

THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS IN IMPLEMENTATION OF THE GOALS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE FIELD OF RETAIL

Victoriia LISITSA

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;

Nina RUDENKO

Senior Lecturer,

Poltava University of Economics and Trade

Annotation. *The goal of the article is to determine the essence, directions and features of ensuring sustainable development by companies in the retail trade industry in the world and in Ukraine. **Methodology of research.** The goal set in the article was achieved using the following research methods: observation, analysis, generalization and a systematic approach. **Findings.** The conducted research made it possible to find out the specifics and directions of implementation of sustainable development goals in the retail sector. It is noted that sustainable development is a priority of retail companies and most of them are focused on introducing changes into corporate activities necessary to achieve the planned result. A sound sustainability strategy has been identified to bring business benefits including competitive advantage, cost reduction, achieving superior levels of customer and employee retention, and the potential to realize new value. The main driving factors for increasing attention of retail companies regarding sustainable development goals have been characterized, and the problems they face in the process of their implementation have been identified. Expert recommendations for achieving progress in implementing sustainable development strategies by retail companies have been summarized. **Practical value.** The proposed recommendations are aimed at identifying new opportunities for increasing the efficiency and competitiveness of retail, taking into account the goals of sustainable development.*

Keywords: sustainable development, retail, principles of sustainable development, prospects, advantages, competition.

Statement of the problem in general and its connection with important scientific or practical tasks.

Sustainable development is one of the strategic priorities for retail businesses around the world. According to the report [1] 73% of consumer executives increased their sustainability investments over the past year. Market participants understand that using sustainability as a competitive advantage can provide access to new revenue streams and reduce the cost of capital, lead to brand awareness and customer satisfaction, and improve operational efficiency and profitability. Strategies for sustainable development of retail companies in modern conditions are implemented through building sustainable supply chains, reusing products (reselling), improving technologies for ensuring sustainable development and complying with rules and regulations related to ESG. However, research suggests that the retail sector needs to introduce a significant number of initiatives to achieve this status [2]. Only a limited number of powerful retailers in the world have introduced comprehensive sustainability programs and made significant progress in this direction. Therefore, there is a need to study the main areas of implementation of the strategy of sustainable development by retail companies both in the world and in Ukraine, as well as to analyze the obstacles and problems they face in the process of implementing sustainable initiatives and strategies in their activities.

Analysis of recent research and publications.

The work of such scientists as: H. Brundtland, A. Weber, H. Daly, D. Elkington, O. Amosha, V. Bazylevych, I. Bystryakova, Z. Gerasimchuk, L. Didkivska, L. Melnyk, N. Pashkova, O. Shubravska and others.

In modern economic theory the issue of ensuring sustainable development is considered by researchers from different points of view and at different levels of economic functioning. Most scientists study the category of "sustainable development" in the context of the global socio-economic system or the macro-economic development of individual countries. At the same time, despite the accumulated experience of a theoretical, methodological and practical nature, further research is needed on the formation and implementation of a company's sustainable development strategy in the retail sector, which predetermined the choice of research topic, its purpose and direction.

Formation of the objectives of the article (task statement). The purpose of the article is to study the essence, directions, trends and features of ensuring sustainable development by companies in the retail industry in the world and Ukraine.

Presentation of the main research material with the full justification of the scientific results obtained. As is known, for the first time the term "sustainable development" was considered in the

aspect of environmental transformation at the UN conference in 1972 in Stockholm. Summarizing existing views and approaches regarding the definition of "sustainable development", they most often refer to the interpretation of the Game of Haarlem Brundtland in the report "Our Common Future" which notes that this is development that meets the needs of the current generation, but does not jeopardize the future generation opportunity to satisfy their needs [3]. At the 70th session of the UN General Assembly in September 2015, 17 sustainable development goals and 169 support ones were identified and approved aimed at balancing the economic, social and environmental components of countries' development. The goals include the introduction of programs such as education and sustainable lifestyle; development of sustainable tourism; circular public procurement; sustainability in the construction industry; responsible consumption and production, etc. [3].

Regarding the application of the principles of sustainable development in the retail sector, the researchers note that a retailer focused on sustainable development in the long term can receive a number of advantages. First, sustainability will help differentiate a brand from competitors, increase its value and strengthen brand loyalty. Secondly, growing regulatory requirements related to sustainable development will help reduce business risks through compliance, including by strengthening the sustainability of our own supply chains. Third, retailers' compliance with sustainability practices will help attract capital from investors with specific ESG requirements. Fourth, sustainable development helps companies increase profits by reducing fixed and variable costs due to

reduced waste, energy savings, reduced packaging and transportation costs, inventory and warehousing, reduced employee turnover, etc. Retailers are also motivated by the positive impact of sustainability on company legitimization, as well as on recruiting and attracting employees [4].

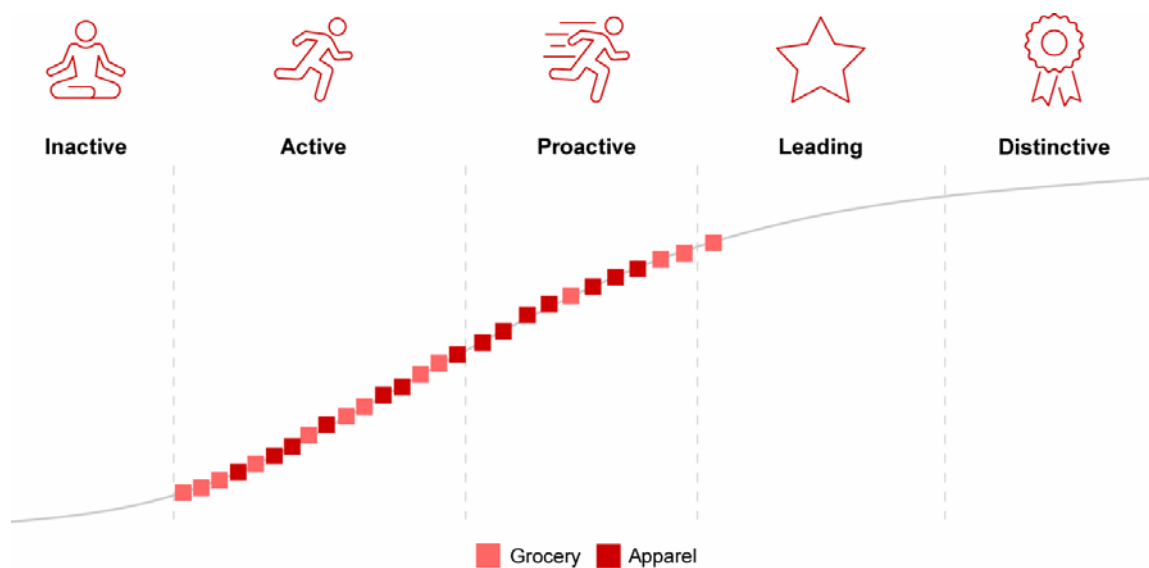
But despite the fact that retailers are gradually forming a systematic approach to implementing the principles of sustainable development in their strategies, multi-vector processes prevail in the industry. Thus, research shows that 9 out of 10 retailers have made less or much less progress towards sustainability than they expected and are at an intermediate stage of ESG maturity (Figure 1) [5].

Let's analyze what researchers pay attention to when interpreting the research results.

As is known, the pandemic period provoked a powerful growth in online trading. One of the negative consequences of this process is the 2.6 million tons of e-commerce returns that were sent to landfills because it is much cheaper than processing and reselling them. Thus, in the United States alone in 2020, returns from online orders led to emissions of more than 16 million tons (CO₂), which is equivalent to the emissions generated by powering 2 million homes for a year [7].

Another problem is the need to constantly update the software used by retailers, which results in the need to replace existing hardware with more powerful ones. Thus, according to the Global E-Waste Monitor 2020, in 2019 in the United States this led to the generation of about 6.9 million tons of electronic waste [7].

Retailers are also some of the largest users of plastic packaging, accounting for 40% of global plastic



Note: Assessment of 27 retailers based on 6 priority ESG themes—greenhouse gas emissions; waste and circularity; sustainable sourcing; diversity, equity and inclusion; human rights and good work; and health and wellness (grocery only)
Sources: Company reports and releases; SBTi; CDP; Ellen MacArthur Foundation; MSCI; Glassdoor; S&P Capital IQ

Figure 1. Distribution of retail companies by ESG maturity level

Source: [6]



Figure 2. Sustainability maturity curve in the retail segment

Source: [8]

use and more than 25% of global emissions, predominantly within Scope 3. To this should also be added the increase in CO₂ emissions as a result of cargo transportation, which reached 16 million tons [7].

Research results also suggest that only a small number of retailers use sustainable development as a competitive advantage (Figure 2).

As we can see, most retailers are at the stage of "opportunistic initiatives", determined by the defined ambitious goals in this direction, but have not yet achieved full integration of sustainable development into their own corporate strategy.

As we can see, most retailers are at the stage of "opportunistic initiatives", which have defined ambitious goals in a certain direction, but have not yet achieved the full integration of sustainable development into their own corporate strategy. Some representatives of the industry are at the third stage, which provides for the introduction of sustainable development as a key element of activity and decision-making. Other companies under study are at the "fundamentals of sustainable development" stage and are focused on compliance with basic rules and minimum stakeholder expectations [8].

As already noted, sustainable development is a priority for retail companies and most of them are focused on introducing changes in corporate activities necessary to achieve their goals. According to [9] more than 1/3 of retail brands identified sustainability as their long-term goals. Among them, 55% of companies declared that improving sustainability was their top priority; 40% of retail brands announced their investments in more environmentally friendly packaging; 60% of brands already produce products

that have a positive impact on the environment and society; 35% of survey respondents are investing in transparency and social initiatives to improve the recruitment and retention process.

Studies prove that the main driving factors for increasing the attention of retail companies regarding the principles of sustainable development are the following:

1. The emergence of a "responsible consumer" who is paying more attention to environmental and social issues. This is especially true for the millennials and Z generation. Thus, according to the results of the Deloitte Global State of the Consumer Tracker, 55% of consumers who took part in this survey purchased an environmentally friendly product or service, 28% of consumers began or deepened their relationships as customers with businesses which products and services benefit the environment, and the same percentage of surveyed consumers ended or reduced their relationships with organizations which offerings they considered harmful to the planet [10].

2. Investor demands as it impacts their brand and reputation. Accordingly, investors are focused on retailers adopting sustainable strategies that align with their values.

3. Changes in the institutional environment associated with the transition from voluntary corporate sustainability reporting to a standardized and mandatory requirement (these are the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) in the EU and the Securities and Exchange Commission (SEC) in the USA). Thus, from 2028, Ukrainian companies operating in the EU will report on sustainable development including environmental and social areas (working

conditions, equality, non-discrimination, diversity and inclusion, human rights, impact of activities on people and human health), sectoral standards, and the compatibility of their business models, strategies and value chains with the requirements of a sustainable economy [11].

4. Strengthening the analysis and control of Scope 3 emissions occurring in a company's value chain (indirect emissions from such activities as business travel, procurement, waste and use of sold products).

Numerous studies show that investors, customers and regulators are pushing companies not only to report their Scope 3 emissions, but also to monitor and reduce them. However, it is one of the most challenging areas, requiring retailers to work closely with suppliers and partners to implement changes throughout the value chain, as well as introducing innovations in product design, logistics and materials, resulting in a ripple effect of improving sustainability in industries [12]

5. Development of artificial intelligence (AI) and machine learning (ML). Research indicates a significant impact of AI on solving sustainable development problems related to optimizing the use of available resources, increasing energy efficiency, and ESG data management processes. With the increase in mandatory disclosure of company continuity information, there is a need to collect and process significant volumes of ESG data, and AI can optimize this process to ensure accuracy, efficiency and compliance [12; 13].










Focusing on the main trends in sustainable development in the retail industry, the following can be noted [14]:

1. The influence of the circular economy or closed-loop economy which involves creating a more sustainable and efficient economic system by reusing resources and products. Retailers encourage their customers to reuse and recycle products, such as product repair services or offering discounts to customers who return their products for repairing or repurposing, etc.

2. Retailers are stepping up their efforts to use environmentally friendly packaging materials such as biodegradable paper, as well as generally reducing the amount of packaging used for each product. Sustainable packaging is an important consideration for retailers to reduce their environmental impact, reduce waste, conserve natural resources and protect the environment, and improve the customer experience. Additionally, eco-friendly packaging methods are often more cost-effective than traditional methods, making them a smart choice for retailers looking to maximize their profits.

3. Retailers' actions and commitments to ensure social sustainability. It is possible to single out, at least, several main areas of implementation of initiatives of retailers to ensure social sustainability. Thus, retail companies, in order to reduce delivery distances and support the local economy when forming an assortment matrix, increase the percentage of local products by purchasing from local suppliers and cooperatives. Another direction is to ensure transparency in relationships with consumers. Retailers ensure that consumers are provided with all the information they need about the origin of the goods they consume, as well as the environmental and energy impacts of each product.

Share of retailers that include each topic as a sustainability pillar in their ESG report

	 Grocery	 Apparel	 Department store
 Greenhouse gas emissions	100%	85%	100%
 Waste and circularity	95%	85%	100%
 Sustainable sourcing	85%	75%	80%
 Diversity, equity, and inclusion	75%	80%	80%
 Human rights and good work	75%	80%	100%
 Health and wellness (grocers only)	90%	n/a	n/a

Note: Sustainable sourcing practices include land use and biodiversity
 Source: Company ESG reports for 20 grocers, 20 apparel retailers, and 5 department store retailers

Figure 3. Main directions of sustainable development of retailers

Source: [6]

4. The adoption by retailers of practices aimed at creating sustainable supply chain management (SSCM), which fully integrates ethical and environmentally responsible practices into a competitive model. Sustainability initiatives must extend from raw material sourcing to last-mile logistics, product returns and recycling processes. The main decisions of retail companies in this direction are related to the following: introduction of the Supplier Code of Conduct; environmentally friendly packaging (Green Packaging); balanced transport (Sustainable Transportation); ethical sourcing (Ethical Sourcing – purchased products must be obtained in compliance with ethical standards, including respect for workers' rights, their decent working conditions, health and safety, good business ethics throughout the supply chain); waste reduction; Life Cycle Assessment; Product Design; interaction with stakeholders (Stakeholder Engagement) who may influence the process; reporting and transparency [15].

Therefore, the key areas for retail companies to implement a sustainability strategy include creating a market for reusable goods, integrating sustainability principles into the supply chain, adopting appropriate technologies to ensure sustainability and complying with ESG-related rules and regulations [16; 17].

As we can see, commitment to sustainable development goals is already a core part of the business strategy of global retail companies. Driven by the triple effect of consumer behavior, government regulation and investor sentiment, retailers around the world are refocusing their efforts towards sustainable and responsible growth. Influenced by the triple effect of consumer behavior, government regulation and investor intention, retailers around the world are refocusing their efforts towards sustainable and responsible growth [18]. Ukrainian retailers also consider the environmental friendliness of their products and brand in general as an important part of their business strategy and join sustainable development initiatives (Table 1).

Table 1

Measures of retail companies to implement sustainable development initiatives in Ukraine

Company	Directions of sustainable development strategy
INTERTOP Ukraine (part of the MTI Group)	Member of the UN Global Compact. The company plans to maximize its contribution to the sustainable development of both Ukraine and the world; committed to upholding the Organization's 10 core principles, including protecting human rights, ensuring good labor relations, protecting the environment and fighting corruption. The INTERTOP team will focus on achieving the three Sustainable Development Goals: responsible production and consumption, gender equality, and decent work and economic growth. A key part of the INTERTOP assortment is made up of eco-conscious brands that consciously approach each stage of product production. Among the eco-initiatives of INTERTOP Ukraine: collection and proper disposal of worn-out shoes, abandonment of disposable bags in favor of eco-bags, transition to electronic document management, mass planting of trees in city parks and squares as part of the "I am in my life" campaign and the opening of Ukraine's first interactive eco-trail in the Golosiivsky Park
"METRO Cash and Carry Ukraine" company	The name of the project is "You can do it – METRO will help": an initiative to combat hunger and reduce waste in the food industry (implementation period: 2011 – to date, number of partners – more than 90). According to the company's statistics, the main type of products donated to charity belongs to the categories of groceries, pastries, confectionery, fruits and vegetables. The METRO Cash and Carry Ukraine company cooperates with the Kyiv City Charitable Fund "Foodbank" within the framework of the "food bank" concept – the company transfers food and non-food products whose shelf life is coming to an end or with damaged packaging to the charity fund, and "Foodbank" distributes them among non-profit organizations in the largest cities of Ukraine.
Group of companies – Fozzy Group	Project name: "Support and development of local gastro-entrepreneurs and small businesses "Bench of Traditions" (implementation period: 2011–2020, number of partners – more than 140). The project's goal is to support positive economic, social and environmental connections between urban, peri-urban and rural areas through improved national and regional development planning: support local manufacturers of products produced in Ukraine; provide small Ukrainian farms with access to a large trading network; introduce Ukrainians to the products of craft producers; teach small producers how to create a working business out of their gastro project that is of interest to retail chains. <i>Green store:</i> the Silpo ReCycling supermarket built according to the latest green technologies has been opened in the Silpo chain. This is the first supermarket of the chain, in which energy is produced from renewable sources. The construction of the supermarket involved financing from the European Bank for Reconstruction and Development as part of its support for environmentally conscious businesses. <i>Ecological shopping:</i> in the stores of the Fora and Silpo chains, visitors are invited to reduce their plastic consumption by introducing shoppers and bags for goods into the assortment. Silpo supermarkets offer alternative ways to buy vegetables and fruits without bags. Le Silpo and some Silpo offer paper packaging instead of plastic. Compostable starch bags are proposed as an alternative to plastic.

(End of Table 1)

Company	Directions of sustainable development strategy
Group of companies – Fozzy Group	<p><i>Sorting of recyclables:</i> in Silpo supermarkets, employees carry out separate collection of waste, sort recyclables into display cases on the sales floor, in the kitchen, corridor, workshops and at the goods reception ramp. Instead of ordinary garbage cans, garbage cans for separate collection have been placed in shopping halls or at the entrance to stores.</p> <p><i>Silpo Recycling:</i> 9 Silpo Recycling stations operate in Kyiv, Kharkiv, Dnipro, Lviv, Odesa, Zaporizhzhia. Paper, plastic, metal, and glass that can be recycled can be handed in at the station. A pilot project has been launched to collect glass for reusable packaging. For every kilogram of waste paper, plastic or metal, customers are awarded eco-points if they are participants in the "Own Account" program.</p> <p><i>Green office:</i> All of the company's office premises are equipped according to the green office principle: LED lighting is used, paper use is reduced, disposable tableware is eliminated, and all waste is collected separately.</p> <p><i>Energy-saving technologies:</i> all retail chain stores use LED lamps for lighting. Commercial refrigeration equipment is being modernized to reduce cold loss – refrigeration cabinets with a door are being installed instead of an open shelf. The heat given off by refrigeration equipment is also used to heat water for the technical needs of the store, etc.</p>
"Epicenter K" company	<p>"Epicenter K" company became a member of the UN Global Compact. The company has committed to adhere to the ten principles of the UN Global Compact on human rights, labor relations, environmental protection and anti-corruption. Epicenter K has developed and introduced an Environmental Policy that reflects the company's obligations to comply with environmental legislation and is aimed at preserving a favorable environment.</p> <p>"Epicenter K" applies recycle and zero waste technologies in various areas of activity: reuse of paper and cardboard – recycling of waste paper and production of packaging and stationery from these raw materials; reducing the consumption of plastic containers and packaging – gradual abandonment of the use of plastic bags, replacing them with environmentally friendly packaging; support on the territory of Ukraine for the collection and environmental disposal and recycling of used batteries. Use of recycling technology in the construction of its innovative shopping centers; organization of all-Ukrainian eco-marathons; supporting the zero waste movement to minimize the amount of waste.</p> <p>Implementation of educational projects, as well as projects to support sports, SMEs, etc.</p>
Foxtrot trade network	<p>The brand adheres to basics of the UN Global Compact on the principles of social responsibility of business and is known in the Ukrainian market for its environmental projects "Green Office" and "ECOclass". In the "Safety School", which is being developed with the participation of the State Emergency Service of Ukraine (SES), the emphasis is on the safety of children at home, at school, in a shopping center and on the street.</p>
The Myronivskiy Bread Product (MBP) Group owns the following brands: "Nasha Ryaba", "Appetizing", "Legko!", "Bashchynskiy", "LaStrava", "Skott Smeat", "RyabChick", "Homemade Chicken", "Ukrainian Chicken", "Qualiko", "Sultanah", "Assilah", "Kurator"; as well as the brands of franchise stores "Myasomarket" and "Döner Market" shawarma.	<p>"Myronivskiy Bread Product To the Society" Sustainable Development Fund promotes the integrated development of communities and civil society institutions in about 800 villages and cities of Ukraine. The Foundation helps people and communities organize to solve their social, economic and environmental problems.</p> <p>Implementation of the principles of a circular economy – at each stage of production, waste and by-products are collected, processed and used by the company or third parties (for example, manure – for the production of biogas, electricity and organic fertilizers; granulated husks – for the production of clean energy instead of gas or as material for litter in poultry houses).</p> <p>Environmental safety compliance programs have been in place at MBP since 2014. The company has introduced a unified form of annual internal reporting on environmental issues. Since 2012 the "MBP Eco Energy" division has been created which deals with the implementation of sustainable environmental and energy initiatives in the company, in particular, implementing programs to achieve carbon neutrality of MHP until 2030. In 2021, MHP received the "Ecooskar" for the fourth time for the new "Biogas 5.0" program, which provides for waste disposal, generation of clean energy, organic fertilizers, and reduction of greenhouse gas emissions.</p>

Source: systematized by the authors based on materials from the company's official websites

At the same time, the process of introducing the principles of sustainable development in retail trade is associated with a number of problems:

1. Lack of standards for a clear interpretation of the essence of sustainable development of retail trade and generally accepted parameters for its assessment.

2. Lack of consumer trust. In this aspect, there is such a phenomenon as green washing, which means companies misleading their consumers. Businesses claim that their business model or products are environmentally friendly when they are not. That is, companies view environmental sustainability as a trend rather than a long-term strategy. The study found that 62% of consumers have some confidence in brands' environmental claims; while 22% have no confidence at all [19].

3. The presence of a significant percentage of consumers who are indifferent to issues related to sustainable development. More often than not, the main barrier for consumers is the price charged for organic products, especially in a cost-of-living crisis. Research shows that when budgets are tight, consumers choose different ways to save money, but it does not always come at the expense of caring for the environment.

But there is another side to this problem. Research shows that there is a critical mass of consumers who say they are willing to pay more for products that have a positive impact on the environment (in Europe, the percentage of such consumers is 74%, in the US – 71%, in the Asia-Pacific region – 90%).

However, there is still a large gap between what consumers say and how they act on ESG. Most often, consumers' reluctance to join and support retailer initiatives is associated with the higher cost of environmentally friendly goods. But at the same time, there are other barriers that influence consumer decisions and behavior, such as inadequate product information, lack of variety, low quality and low availability (Figure 4) [6].

4. Sustainable development is inherently a long-term strategy, but requires significant upfront investment. To ensure long-term business value, retailers must invest heavily today, which is especially challenging for budget brands.

5. The presence of a conflict of interest due to the fact that the retail market is growing due to an increase in the level of consumption and a significant number of marketing tools related to stimulating this consumption are aimed at this. Sustainable retailers must convince consumers to buy less, which is a challenge for business models that rely on economies of scale.

6. Complex supply chains. The retail company acts as a separate link in a complex value chain that includes a significant number of participants with different values and strategies. Finding retailers at the end of long and complex supply chains makes it much more difficult to achieve sustainability goals without the participation of supply chain partners. Implementing sustainability principles involves developing appropriate supportive and collabora-

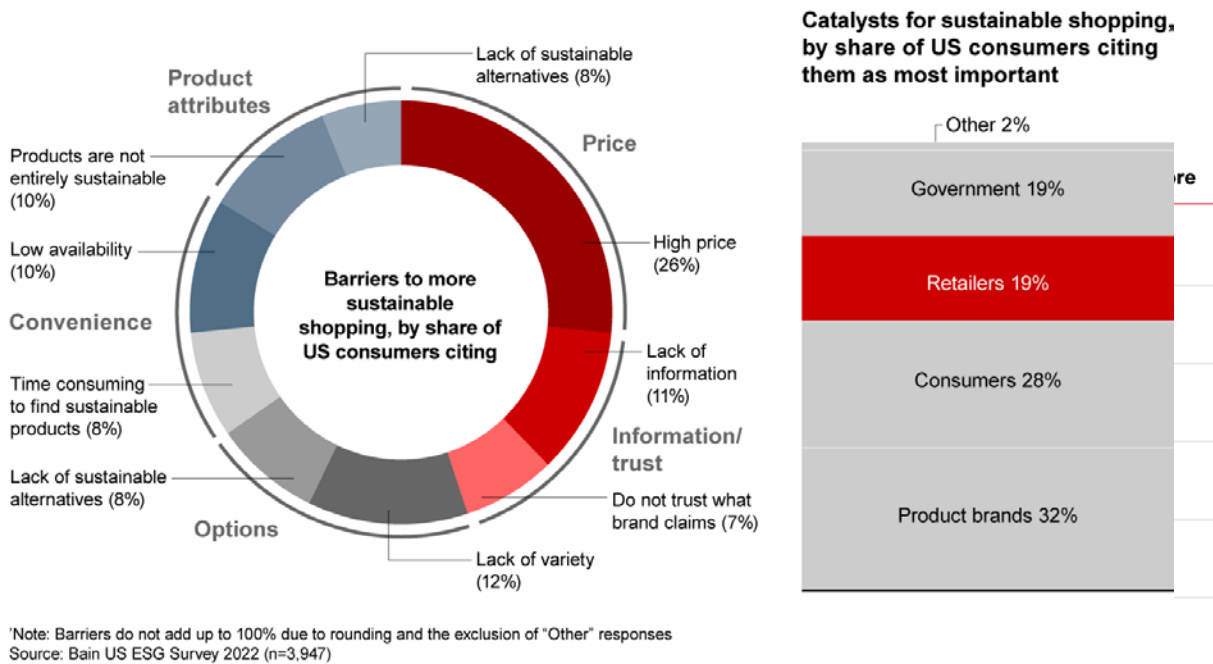


Figure 4. Barriers for consumers on the way to realizing sustainable development

Source: [6]

tive relationships with supply chain participants who share the following values, namely: investing in supplier training and support tools; signing long-term procurement deals with suppliers taking into account the requirements of sustainable development in their activities. But the real situation shows that it is difficult for retail companies to influence the entire supply chain (more than 75% of retailers note low involvement of suppliers in the implementation of sustainable development principles). And one of the main reasons is that sustainable supply chains are more expensive than existing ones. Low profit margins for retailers and their suppliers pose a significant barrier to their ability to finance these additional costs throughout their operations [6].

There is a wide range of expert recommendations for making progress in retailers' sustainability strategies. To summarize, we can note the following.

First, most retailers are at the early stages of the maturity curve, so companies should carefully examine processes related to ESG, developments in industry competition, consumer behavior trends, as well as areas of possible regulatory action, etc. In fact, this means searching for the most relevant areas that are responsible for sustainability issues and require priority action from companies (for example, implementing flagship programs aimed at achieving sustainable development; involving other organizations in discussions and joint actions, etc.) [4–9; 16; 17].

Secondly, retailers must formulate comprehensive sustainability strategies, based on which they present a roadmap that will streamline the optimal combination of actions that influence sustainable development (both in terms of cost of implementation and relevance in the eyes of the consumer).

Third, retailers must rethink their value chains (for example, through localization or vertical integra-

tion), as well as their brands, their pricing policies, go-to-market offerings, etc. This also implies significant innovative changes in the business and operating models of retail companies.

Fourth, to enhance interaction and collaboration simultaneously with suppliers and partners, other members of the ecosystem, as well as industry stakeholders as a whole, as collective action is often more effective in developing a standardized approach to sharing data on drivers and constraints of sustainable development; establishing baseline indicators for measuring progress in this direction and informing its consumers about environmentally friendly products and initiatives [4–9; 16; 17].

Conclusions from these problems and prospects for further research in this area. As we can see, the retail sector is currently facing challenges that require greater visibility into inventory and supply chains to control costs, as well as adapt to the demands of consumers seeking sustainable business and personalized experiences. Retailers need to integrate sustainability principles into their business model as the risks of losing long-term customer base and revenue, as well as competitive position in the market, are expected to increase. Consequently, most retailers recognize that a strong sustainability strategy brings business benefits including competitive benefits, cost savings, achieving higher levels of customer and employee retention, and the potential to realize new value such as additional revenue streams and circular business models.

Further research may be related to the analysis of the effectiveness of the implementation of the sustainable development strategy of retailers at the level of corporate management, and in the process of daily management and activities of a particular store.

REFERENCES

- 1.1 Deloitte 2023 CxO Sustainability Report. Available at: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/climate/content/deloitte-cxo-sustainability-report.html>
2. Sustainability in retail. Available at: <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/consumer/analysis/sustainability-in-retail.html>
3. Tsili staloho rozvytku ta yikh adaptatsiia dlia Ukrainy [Goals of sustainable development and their adaptation for Ukraine]. Available at: <https://dev.sd4ua.org/shho-take-stalij-rozvitok/istoriya/> (accessed February 8, 2024). [in Ukrainian]
4. Gautham G. Vadakkepatt, Karen Page Winterich & Vikas Mittal (2020) Sustainable Retailing. Available at: https://www.researchgate.net/profile/John-Aloysius/publication/346441489_Sustainable_Retailing/links/5fdc517b45851553a0c70097/Sustainable-Retailing.pdf
5. Sustainable Retailing. Available at: https://www.researchgate.net/profile/JohnAloysius/publication/346441489_Sustainable_Retailing/links/5fdc517b45851553a0c70097/Sustainable-Retailing.pdf
6. Sustainability in Retail: Practical Ways to Make Progress. Available at: <https://www.bain.com/insights/sustainability-in-retail/>
7. A Changed World: The Rise Of Retail Sustainability. Available at: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2023/08/04/a-changed-world-the-rise-of-retail-sustainability/?sh=34e324ff29af>
8. Sustainability in retail but there's work is possible to be done. Available at: <https://www.bcg.com/publications/2022/sustainability-in-retail>
9. Sustainable Retail Guide: 40 Initiatives for the Retail Industry. Available at: <https://greenbusinessbureau.com/industries/retail/sustainable-retail/>
10. Global Powers of Retailing Report 2022. Available at: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/legacy/docs/analysis/2022/gx-global-powers-of-retailing-2022.pdf>

11. Z 2028 roku ukraïnski kompanii, shcho pratsiuiut v YeS, zvituvatymut pro stalij rozvytok [From 2028, Ukrainian companies operating in the EU will report on sustainable development]. Available at: <https://ukraine-oss.com/z-2028-roku-ukrayinski-kompaniyi-shho-praczyuyut-v-yes-zvituvatymut-pro-stalij-rozvytok/> (accessed February 3, 2024). [in Ukrainian]
12. 2024 rik na porozi: shcho ochikuie biznes ta yaki 5 tendentsii vlyvatymut na yoho stalij rozvytok [2024 is just around the corner: what business expects and what 5 trends will influence its sustainable development]. Available at: <https://ukraine-oss.com/2024-rik-na-porozi-shho-ochikuye-biznes-ta-yaki-5-tendenczij-vlyvatymut-na-jogo-stalij-rozvytok/> (accessed January 14, 2024). [in Ukrainian]
13. Shcho take ESG-dani ta yak vony zmenshuiut ryzyky: tochka zoru investoriv [What ESG data is and how it reduces risk: an investor perspective]. Available at: <https://mind.ua/news/20227037-shcho-take-esg-dani-ta-yak-voni-zmenshuyut-ryzyki-tochka-zoru-investoriv> (accessed February 3, 2024). [in Ukrainian]
14. The Latest Trends in Sustainability for Retailers. Available at: <https://www.mytotalretail.com/article/the-latest-trends-in-sustainability-for-retailers/>
15. From source to destination and back. Available at: <https://www.gep.com/supply-chain-sustainability>
16. Sustainability in retail. Available at: <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/consumer/analysis/sustainability-in-retail.html>
17. Sustainability and its importance in retail. Available at: <https://caad-design.com/en/sustainability-and-its-importance-in-retail>
18. Ukraïnska kompaniia vpershe za vsiu istoriiu uviishla do reitynhu 250 naibilshykh svitovykh ryteileriv vid "Deloit" [For the first time in history, the Ukrainian company was included in the ranking of the 250 largest global retailers by Deloitte]. Available at: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing-2022.html> (accessed February 3, 2024). [in Ukrainian]
19. Consumers do not trust brands to stick to environmental claims. Available at: <https://channelx.world/2022/06/consumers-do-not-trust-brands-to-stick-to-environmental-claims/>

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Deloitte 2023 CxO Sustainability Report. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/climate/content/deloitte-scxo-sustainability-report.html> (дата звернення: 03.02.2024).
2. Sustainability in retail. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/consumer/analysis/sustainability-in-retail.html> (дата звернення: 16.01.2024).
3. Цілі сталого розвитку та їх адаптація для України. URL: <https://dev.sd4ua.org/shho-take-stalij-rozvytok/istoriya/> (дата звернення: 08.02.2024).
4. Gautham G. Vadakkepatt, Karen Page Winterich and Vikas Mittal. Sustainable Retailing. 2020. URL: https://www.researchgate.net/profile/John-Aloysius/publication/346441489_Sustainable_Retailing/links/5fdc517b45851553a0c70097/Sustainable-Retailing.pdf (дата звернення: 23.01.2024).
5. Sustainable Retailing. URL: https://www.researchgate.net/profile/JohnAloysius/publication/346441489_Sustainable_Retailing/links/5fdc517b45851553a0c70097/Sustainable-Retailing.pdf (дата звернення: 23.01.2024).
6. Sustainability in Retail: Practical Ways to Make Progress. URL: <https://www.bain.com/insights/sustainability-in-retail/> (дата звернення: 18.01.2024).
7. A Changed World: The Rise of Retail Sustainability. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2023/08/04/a-changed-world-the-rise-of-retail-sustainability/?sh=34e324ff29af> (дата звернення: 03.02.2024).
8. Sustainability in retail but there's work is possible to be done. URL: <https://www.bcg.com/publications/2022/sustainability-in-retail> (дата звернення: 05.02.2024).
9. Sustainable Retail Guide: 40 Initiatives for the Retail Industry. URL: <https://greenbusinessbureau.com/industries/retail/sustainable-retail/> (дата звернення: 17.01.2024).
10. Global Powers of Retailing Report 2022. URL: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/legacy/docs/analysis/2022/gx-global-powers-of-retailing-2022.pdf> (дата звернення: 03.02.2024).
11. З 2028 року українські компанії, що працюють в ЄС, звітуватимуть про сталий розвиток. URL: <https://ukraine-oss.com/z-2028-roku-ukrayinski-kompaniyi-shho-praczyuyut-v-yes-zvituvatymut-pro-stalij-rozvytok/> (дата звернення: 03.02.2024).
12. 2024 рік на порозі: що очікує бізнес та які 5 тенденцій вливатимуть на його сталий розвиток. URL: <https://ukraine-oss.com/2024-rik-na-porozi-shho-ochikuye-biznes-ta-yaki-5-tendenczij-vlyvatymut-na-jogo-stalij-rozvytok/> (дата звернення: 14.01.2024).
13. Що таке ESG-дані та як вони зменшують ризики: точка зору інвесторів. URL: <https://mind.ua/news/20227037-shcho-take-esg-dani-ta-yak-voni-zmenshuyut-ryzyki-tochka-zoru-investoriv> (дата звернення: 03.02.2024).
14. The Latest Trends in Sustainability for Retailers. URL: <https://www.mytotalretail.com/article/the-latest-trends-in-sustainability-for-retailers/> (дата звернення: 03.02.2024).
15. From source to destination and back. URL: <https://www.gep.com/supply-chain-sustainability> (дата звернення: 09.02.2024).
16. Sustainability in retail. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/consumer/analysis/sustainability-in-retail.html> (дата звернення: 04.02.2024).
17. Sustainability and its importance in retail. URL: <https://caad-design.com/en/sustainability-and-its-importance-in-retail> (дата звернення: 04.02.2024).

18. Українська компанія вперше за всю історію увійшла до рейтингу 250 найбільших світових ритейлерів від «Делойт». URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing-2022.html> (дата звернення: 03.02.2024).

19. Consumers do not trust brands to stick to environmental claims. URL: <https://channelx.world/2022/06/consumers-do-not-trust-brands-to-stick-to-environmental-claims/> (дата звернення: 03.02.2024).

В. В. Лісіца, Н. С. Руденко, Полтавський університет економіки і торгівлі. Теоретичні та практичні аспекти реалізації цілей сталого розвитку в сфері ритейлу.

Анотація. Мета статті полягає у визначенні сутності, напрямів та особливостей забезпечення сталого розвитку компаніями в сфері роздрібної торгівлі в світі та в Україні. **Методика дослідження.** Досягнення поставленої у статті мети здійснено за допомогою таких методів дослідження: спостереження, аналізу, узагальнення та системного підходу. **Результати.** Проведене дослідження дозволило з'ясувати особливості та напрями реалізації цілей сталого розвитку в сфері ритейлу. Стратегії сталого розвитку роздрібних компаній за сучасних умов реалізується через побудову сталих ланцюгів поставок, повторного використання продукції (перепродажу), удосконалення технологій щодо забезпечення сталого розвитку й дотримання правил та норм, пов'язаних з ESG. Відзначено, що сталий розвиток є пріоритетом роздрібних компаній і переважна більшість з них зорієнтовані на запровадження в корпоративну діяльність змін, необхідних для досягнення запланованого результату. Акцентована увага на тому, що під впливом трикомпонентного ефекту поведінки споживачів, державного регулювання та настроїв інвесторів, ритейлери у всьому світі перенаправляють свої зусилля в напрямку сталого та відповідального зростання. Але дослідження також засвідчили, що сектору роздрібної торгівлі потрібно запровадити значну кількість ініціатив для досягнення цього статусу. Визначено, що надійна стратегія сталого розвитку приносить бізнес-переваги, включаючи конкурентні, зниження витрат, досягнення вищого рівня утримання клієнтів та співробітників, а також потенціал для реалізації нових цінностей. Охарактеризовано основні рушійні фактори посилення уваги роздрібних компаній щодо цілей сталого розвитку, а також акцентована увага на проблемах, з якими вони стикаються в процесі їх реалізації, серед яких: відсутність стандартів щодо чіткого тлумачення сутності сталого розвитку; відсутність довіри з боку споживача; наявність значного відсотку споживачів, які байдуже ставляться до проблем, пов'язаних зі стійким розвитком; складні ланцюги поставок тощо. Узагальнено рекомендації експертів щодо досягнення прогресу в реалізації стратегії сталого розвитку роздрібними компаніями. **Практична значущість результатів дослідження.** Запропоновані рекомендації спрямовані на визначення нових можливостей для зростання ефективності та конкурентоспроможності ритейлу з урахуванням цілей сталого розвитку.

Ключові слова: сталий розвиток, ритейл, принципи сталого розвитку, перспективи, переваги, конкуренція.

УДК 658.5

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-14>

КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Д. І. БЕЗРУК

PhD кафедри економічної кібернетики,
бізнес-економіки та інформаційних систем,
Полтавський університет економіки і торгівлі

Анотація. Метою статті є формування комплексного підходу до удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К». **Методика дослідження.** Досягнення поставленої у статті мети здійснено за допомогою таких методів дослідження: узагальнення та наукової абстракції, аналізу та синтезу, аналітичного методу. **Результати.** Стаття присвячена висвітленню авторського підходу до удосконалення бізнес-процесів на вітчизняних компаніях, зокрема й ТОВ «Епіцентр К». Запропоновано тривимірний простір удосконалення бізнес-процесів є ключовим елементом комплексного підходу до трансформації організації. Ваша концептуальна модель, яка включає тривимірний простір, дорожню навігаційну карту та принципи удосконалення, дозволяє чітко визначити напрямки розвитку бізнес-процесів в ТОВ «Епіцентр К». Ці три компоненти взаємодіють і створюють структурований підхід до удосконалення бізнес-процесів, забезпечуючи їх цілеспрямованість, інтегрованість та збалансованість. Вертикальний вектор («зверху до низу») визначає стратегічний напрямок компанії, асцендентний вектор («знизу до гори») активізує ініціативи співробітників для інновацій та підвищення ефективності, а горизонтальний вектор (міжфункціональний) сприяє оптимізації ключових бізнес-процесів через нові взаємозв'язки між різними сферами діяльності. Цей підхід допоможе уникнути розчарування персоналу та зберегти конкурентоспроможність на ринку. Ваші дослідження та аналіз реформ провідних світових корпорацій підтверджують необхідність такого підходу для ефективного удосконалення бізнес-процесів в ТОВ «Епіцентр К».

Ключові слова: процес, бізнес, бізнес-процес, ТОВ «Епіцентр К», удосконалення бізнес-процесу

Постановка проблеми у загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. ТОВ «Епіцентр К» відноситься до великого бізнесу, яка має в своїй структурі групи компаній: сількогосподарських, торговельні центри, елеватори, виробничі підприємства, логістичні центри та інше. Така диференційована структура призводить до ускладненого процесу виокремлення бізнес-процесів, які потребують удосконалення. Саме тому нами було запропоновано розділяти всі бізнес-процеси на групи: процеси розвитку, процеси управління, основні бізнес-процеси та забезпечуючі (допоміжні) бізнес-процеси. Відповідно кожна група бізнес-процесів формує свій набір цінностей, які пропонуються, як зовнішнім, так і внутрішнім клієнтам.

Слід також відмітити, що під час війни смаки, вподобання та цінності клієнтів суттєво змінились і для задоволення їх потреб компанії необхідно удосконалити бізнес-процеси для актуальності наданих послуг та асортименту для своїх споживачів. Враховуючи велику кількість бізнес-процесів, їх різноманітне призначення та кількість власників процесів ТОВ «Епіцентр К» має нагальну потребу у виокремленні дієвого підходу для удосконалення бізнес-процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Бізнес-процеси завжди привертала увагу науковців, і їх дослідження відіграють важливу роль у розвитку організацій. Вже у XVIII столітті

Адам Сміт відзначив, що процесний підхід до виробництва сприяє підвищенню продуктивності та зменшенню часу виготовлення виробів.

Сучасні науковці також активно досліджують бізнес-процеси та розробляють методи для їх удосконалення. Наприклад, Т. Девепорт, М. Хаммер та Дж. Чемпі [1], Г. Раммлер та А. Брейч [2], Г. Йоханссон [3], Я. Юнгер та М. Минарзова [4] – це лише кілька з відомих дослідників, які внесли вагомий вклад у розуміння сутності бізнес-процесів. Українські науковці також активно досліджують цю тему. Т. Остапчук [5], Г. Ткачук, В. Виговський [6], О. Кушніренко, Л. Чорнобай, О. Дума [7] та інші вчені працюють над вдосконаленням бізнес-процесів в українських компаніях.

Однак, незважаючи на значні наукові дослідження бізнес-процесів, тема розробки дієвого підходу до удосконалення бізнес-процесів вітчизняних компаній, зокрема ТОВ «Епіцентр К», залишається недостатньо дослідженою. Це робить дану тему актуальною для подальших досліджень та розвитку організацій.

Метою статті є формування комплексного підходу до удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К».

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. ТОВ «Епіцентр К» є один з найбільших представників роздрібного ритейлу в Україні, з чисельністю персоналу у 2023 році понад

38 000 осіб, що є викликом для товариства у площині виживання та розвитку під час війни. Компанія жодного дня не припиняла своєї діяльності й попри несприятливого зовнішнього середовища намагається максимально диференціювати свою діяльність задля збереження рівня прибутковості та підтримки національної економіки.

Для зменшення витрат та більшої задоволеності клієнтів ТОВ «Епіцентр К» спрямовала свою діяльність на товари першої необхідності, активно розвиває власну аптечну мережу й з 2022 року офіційно визнало, що з будівельного гіпермаркету товариство переросло в торговельні гіпермаркети для дому, сім'ї з гаслом «Тут є все».

Основним видом діяльності компанія визначає роздрібну іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах, а також інші види діяльності, такі як будівництво, оптова торгівля, виробництво, обслуговування та інше [8].

ТОВ «Епіцентр К» обрала трансформацію бізнес-процесів з метою покращення ефективності, адаптації до сучасних вимог та забезпечення стійкого розвитку. Це дозволить компанії більш точно відповідати потребам клієнтів, оптимізувати ресурси та підвищити конкурентоспроможність. Діджиталізація та інновації є ключовими факторами для досягнення цих цілей. Більш детально можна ознайомитись з результатами нашого дослідження представленого у статті [9].

За результатами дослідження нами сформовано ряд пропозицій щодо удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К». Одним є системних підходів для їх покращення пропонуємо «Тривимірний простір удосконалення».

Тривимірний простір удосконалення – це концептуальна модель, яка дозволяє чітко визначити напрямки розвитку бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К». Також пропонуємо імплементувати в діяльність компанії «дорожню навігаційну карту – план дій, який вказує послідовність кроків для досягнення цілей удосконалення. Крім того, нами виокремлено принципи удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К» – це основні правила, які керують процесом трансформації. Ці три компоненти разом створюють структурований підхід до удосконалення бізнес-процесів товариства, забезпечуючи їх цілеспрямованість, інтегрованість та збалансованість. Вони є ключовими для ефективного розроблення та реалізації програм удосконалення, а також для можливої трансформації компанії ТОВ «Епіцентр К».

Тривимірний простір удосконалення бізнес-процесів – це ключовий елемент комплексного підходу до трансформації бізнесу. Наше дослідження показує, що одномоментне впровадження спеціалізованих програм не гарантує успіху. Натомість, потрібен інтегрований підхід, який включає якісні зміни в усіх аспектах діяльності компанії.

Це допоможе уникнути розчарування персоналу та зберегти конкурентоспроможність на ринку.

Дослідження, представлене у нашій дисертації, а також аналіз реформ провідних світових корпорацій, вказують на необхідність визначення трьох основних векторів для формування ефективного простору удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К»:

1. Вертикальний вектор («зверху до низу») – визначення стратегічного напрямку компанії керівництвом, що сприяє фокусуванню на підвищенні ефективності бізнес-процесів.

2. Асцендентний вектор («знизу до гори») – ініціативи співробітників, спрямовані на інноваційні рішення та підвищення ефективності.

3. Горизонтальний вектор (міжфункціональний) – оптимізація ключових бізнес-процесів через нові взаємозв'язки між різними сферами діяльності.

Ці вектори утворюють «трикутник удосконалення бізнес-процесів», представлений на рис. 1, який є основою для інтегрованої програми удосконалення з чіткою внутрішньою координацією.

Ефективність удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К» залежить від інтеграції трьох вимірів: стратегічного керівництва, співробітницької ініціативи та міжфункціональної координації. Недоліки в будь-якому з цих вимірів можуть призвести до невдачі в змінах компанії. Стратегічне керівництво повинно надавати чіткі напрямки для ініціатив, співробітники повинні бути мотивовані до пошуку рішень, а міжфункціональна координація має забезпечувати синергію зусиль. Ізольовані проекти без чіткої координації можуть виснажити ресурси, а не підсилити зміни. Отже, запропонований нами комплексний підхід вимагає послідовності та взаємозв'язку ініціатив на всіх рівнях, що починається з чіткого визначення стратегії керівництвом, яке має бути втілене у конкретні документи та цілі, що відображають зобов'язання до змін.

Таблиця 1 представляє ініціативи керівництва для удосконалення бізнес-процесів у компанії ТОВ «Епіцентр К», оцінюючи їх від «погано» до «відмінно».

Ця таблиця 1 демонструє, як ініціативи можуть варіюватися від базових до високо ефективних, і як вони впливають на загальний курс удосконалення бізнес-процесів у компанії.

Важливо розуміти, що немає універсального рішення для миттєвого покращення бізнес-процесів. Успіх полягає в координації, постійному вдосконаленні та розвитку ініціатив (табл. 2).

Ця таблиця 2 показує, як ініціативи можуть варіюватися від базових до високо ефективних, і як вони впливають на ефективність бізнес-процесів у компанії ТОВ «Епіцентр К».

Успіх удосконалення бізнес-процесів товариства вимагає більше, ніж просто ініціативи

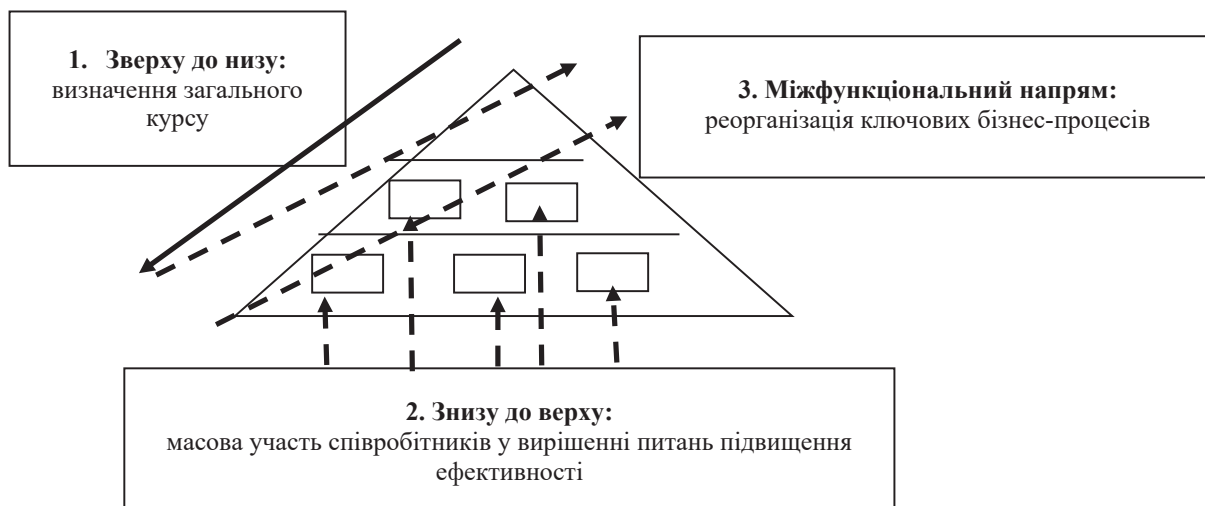


Рис. 1. Формування «тривимірного простору удосконалення» як складова комплексного підходу до удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: складено автором

Таблиця 1

Ініціативи керівництва «Епіцентр К»

Складові	Погано	Задовільно	Добре	Відмінно
Загальна мета	Нечітка	Змішані цілі	Визначені завдання	Чіткі кількісні цілі
Бачення майбутнього	Відсутнє	Рідко використовується	Згода серед ТОП-менеджерів	Повна згода на всіх рівнях
Програма топ-менеджерів	Неупорядкована	Частково організована	Злагоджена робота	Постійний розвиток програми
Процес удосконалення	Суперечливі ініціативи	Основні зусилля за підручниками	Реальний досвід компанії	Взаємоузгоджені напрями дій
Комунікації	Недостатня сфокусованість	Непослідовні дії	Чіткі теми і дії	Ефективна система зі зворотнім зв'язком
Підготовка персоналу	Технічне навчання	Недостатньо зв'язку з практикою	Орієнтація на виконання замовлень	Навчання на робочому місці, каскадні показники

Джерело: складено автором

Таблиця 2

Ініціативи «знизу до гори» для ТОВ «Епіцентр К»

Складові	Погано	Задовільно	Добре	Відмінно
Загальні цілі	Невизначені	Частково пов'язані	Розділені на підрозділи	Самостійно визначені
Кількісні показники	Відсотковий приріст	Завищені	Економічно обґрунтовані	Високі з етапами
Порівняльні показники	Не проводяться	Неповний аналіз	Чітке розуміння	Розроблені керівниками
Методологія	Відсутня	Загальна	Спеціально розроблені	Гнучкі інструменти
Участь підрозділів	Безсистемна	Вибіркова	Чіткий план	Інтегрована
Рушійна сила	Відсутня	Неформальна група	Цільова група	Рядові співробітники
Реорганізація	Не приділяється увага	Безсистемна	Єдині заходи	Інтегровані заходи

Джерело: складено автором

«зверху до низу». Важливо, щоб керівництво компанії ТОВ «Епіцентр К» розуміло, що зміни вимагають активної участі співробітників на всіх рівнях. Це означає, що необхідно:

– мобілізувати персонал, тобто залучити співробітників до активної роботи над удосконаленням процесів;

– розробити чіткі процедури, а саме визначити їх для ідентифікації потенціалу та планування удосконалень;

– адаптувати підходи. Іншими словами, підлаштувати методологію під конкретні підрозділи та процеси, зосереджуючись на їх унікальних потребах та готовності до змін;

– встановити цілі та показники ефективності, які відображають галузеві стандарти та внутрішній потенціал компанії;

– застосувати аналітичні стандарти. Розробити стандарти для вирішення проблем та визначити інформаційні потреби для моніторингу та корекції.

На нашу думку, ці кроки допоможуть ТОВ «Епіцентр К» не тільки реагувати на зміни, але й активно формувати нові бізнес-процеси, що відповідають сучасним вимогам ринку.

У процесі удосконалення бізнес-процесів, кожен рівень персоналу відіграє ключову роль:

– оперативний персонал фокусується на оптимізації витрат і якості;

– адміністративний – на підвищенні вартості продукції;

– менеджери – на пошуку найефективніших методів підвищення продуктивності.

Цей процес схожий на запуск маховика: спочатку потрібно докласти багато зусиль, але з часом, за підтримки керівництва та мотивації команди, процес стабілізується, і ефективність постійно зростає.

Розглянемо більш детально запропоновані нами ініціативи «знизу до гори» важливі для зміцнення компанії, оскільки вони:

– масштабуються на всю компанію, відрізняючись від обмежених пілотних проєктів;

– переслідують цілі, що виходять за рамки простого впровадження нових рішень, спрямовані на стабільне підвищення ефективності та адаптацію до змін;

– залучають співробітників до творчого процесу пошуку шляхів покращення;

– циклічні, вимагаючи постійних зусиль для радикального підвищення ефективності та розвитку навичок.

Запропоновані ініціативи вимагають активної участі та підтримки на всіх рівнях компанії ТОВ «Епіцентр К».

Саме циклічність є ключовим елементом успіху ініціатив «знизу до гори», на нашу думку, з кількох причин:

1. Постійне вдосконалення. Циклічність дозволяє компаніям постійно оцінювати та вдосконалювати свої процеси. Кожен цикл надає можливість виявити слабкі місця та впровадити покращення.

2. Накопичення досвіду. Повторення циклів допомагає співробітникам накопичувати досвід та розвивати навички, необхідні для ефективного впровадження змін.

3. Залучення персоналу. Циклічні ініціативи сприяють більшій залученості співробітників, оскільки вони беруть активну участь у процесі покращення.

4. Адаптація до змін. Регулярні цикли дозволяють компанії швидше адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, ринкових умовах чи технологіях.

5. Мотивація та винагорода. Циклічність створює систему, де успіхи можуть бути визнані та винагороджені, що підвищує мотивацію персоналу.

6. Стійкість змін. Постійні цикли допомагають закріпити нові підходи та процеси в культурі компанії, забезпечуючи їх стійкість.

Таким чином, циклічність не тільки сприяє безперервному покращенню, але й забезпечує глибоке розуміння та прийняття змін на всіх рівнях організації.

Удосконалення бізнес-процесів за вертикальними осями часто обмежене структурою компанії. Для суттєвого підвищення ефективності потрібно перейти до горизонтальної осі, яка включає міжфункціональну взаємодію. Це передбачає радикальне зниження витрат, покращення якості та скорочення часу виробництва, змінюючи відносини між співробітниками та процесами. Такий підхід може включати реорганізацію структури, управління та комунікацій, що сприяє створенню нових рівнів ефективності в компанії ТОВ «Епіцентр К» (табл. 3).

Вище зазначена таблиця показує, як ініціативи можуть варіюватися від базових до високо ефективних, і як вони впливають на горизонтальне удосконалення бізнес-процесів у компанії.

Крім того, слід відмітити, що удосконалення бізнес-процесів вимагає від компанії ТОВ «Епіцентр К» наступного:

– фокусу. Чіткі цілі є необхідними для ефективності, особливо під час змін;

– інтеграції. Вертикальні та горизонтальні ініціативи мають працювати разом, підсилюючи одна одну;

– балансу. Важливо зберігати рівновагу між різними ініціативами, щоб уникнути непорозумінь або надмірної складності;

– командної роботи. Команди на всіх рівнях є ключовими для успішного удосконалення процесів.

Саме ці принципи допоможуть, на нашу думку, компанії ТОВ «Епіцентр К» досягати високої ефективності та адаптуватися до змін.

Таблиця 3

Удосконалення ключових бізнес-процесів «Епіцентр К»

Складові	Погано	Задовільно	Добре	Відмінно
Виділення процесів	Обмежені існуючою структурою	Експертні оцінки	Оцінки зі стратегії	Розширення на постачальників і замовників
Цільові показники	Невизначені	Широкий набір	Стратегічні цілі в показниках	Відповідають змінам у споживчій цінності
Особливості процесу	Некоординовані зміни	Удосконалення в межах структури	Розробка з нуля	Ревізія фундаментальних принципів
Управління процесом	Довгострокова програма	Фокус на ІТ	Пілотні проекти	Програма розвитку персоналу

Джерело: складено автором

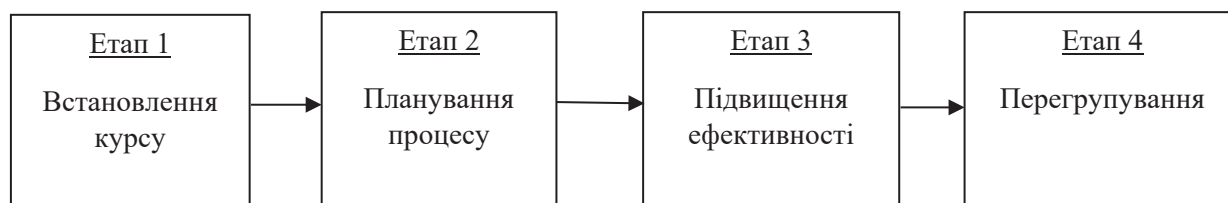


Рис. 2. Етапи розробки дорожньої навігаційної карти удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: складено автором

Процес удосконалення бізнес-процесів у ТОВ «Епіцентр К» включає ключові етапи розробки даної навігаційної карти (рис. 2).

На першому етапі відбувається встановлення курсу, який триває приблизно 2-12 місяці. Метою даного етапу є активізація персоналу і визначення напрямку. На даному етапі важливо здійснити наступні дії:

- провести аналіз ринку, для підкреслення необхідності змін і визначення потенційних вигод від їх впровадження у компанію ТОВ «Епіцентр К»;

- здійснити підготовку персоналу та зниження рівня опору змінам. Результатом цих дій має стати формування спільного бачення майбутніх змін й перспективи розвитку як для компанії в цілому, та кожного члена команди;

- здійснити моніторинг передового досвіду з можливістю його імплементації у діяльність компанії.

На другому етапі компанія ТОВ «Епіцентр К» має перейти до планування процесу. Метою даного етапу є трансформація загального бачення в конкретні цілі та плани. На цьому етапі товариству важливо здійснити наступні дії:

- створення керівної структури для залучення топ-менеджерів у керівництво змінами;

- визначення цільових параметрів для переведення загальних цілей у кількісні показники ефективності. Саме кількісні показники ефективності удосконалення бізнес-процесу дають можливість контролю над цими змінами та вчасного коригування дій;

- забезпечити прив'язку до підрозділів, а саме, які відділи впливають на ці показники та несуть відповідальність за ефективність;

- розроблення методів та створення інструментів для підвищення ефективності удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К»

На нашу думку, перші два етапи допомагають компанії систематично підходити до удосконалення процесів, забезпечуючи чіткість цілей та координацію зусиль на всіх рівнях.

Третій етап передбачає підвищення ефективності. На цій фазі плани з попередньої фази втілюються в життя, впливаючи на результати компанії. На цьому етапі необхідно врахувати важливі аспекти:

- «Зверху до низу» – зусилля з підвищення обізнаності та підтримки змін починають приносити результати через активне спілкування та тренінги.

- «Знизу до гори» – локальні пілотні проекти розширюються, команди розробляють плани для досягнення цільових показників ефективності.

- «По горизонталі» – міжфункціональні команди працюють над ключовими бізнес-процесами, що потребують уваги, забезпечуючи правильну послідовність ініціатив.

Тривалість цього етапу залежить від розміру та складності компанії, а також від ресурсів. Зазвичай, цикл вирішення проблем триває 2-4 місяці, а повномасштабне удосконалення може зайняти до двох років. Важливо, щоб зусилля були адаптовані до потреб кожного відділу, а не застосовувалися універсально по всій компанії.

На четвертому етапі відбувається перегрупування. На цій фазі програми удосконалення бізнес-процесів виявляються організаційні перешкоди, а також шляхи для розвитку та консолідації потенціалу компанії ТОВ «Епіцентр К». Вище керівництво має відстежувати та інституціоналізувати необхідні зміни. Успіх залежить від дотримання основних принципів удосконалення, які включають:

1. Підвищення ефективності. Основна мета удосконалення має бути зв'язана з чіткими критеріями ефективності, такими як збільшення обороту чи зниження витрат.

2. Вибір стратегії. Стратегія компанії повинна бути основою для удосконалення, оскільки без правильної стратегії та структури неможливо досягти успіху.

3. Команди співробітників. Команди є ключовими для удосконалення, оскільки вони забезпечують додаткову енергію та потенціал для змін.

4. Базування на цінностях. Удосконалення має відображати цінності компанії, і керівництво має демонструвати цінності через свої дії та поведінку.

5. Еволюційні зміни. Зміни мають бути поступовими та базуватися на розвитку навичок персоналу, з визнанням, що не все можна спланувати заздалегідь.

На нашу думку, запропоновані принципи допомагають забезпечити системний та ефективний підхід до удосконалення бізнес-процесів.

Отже, в контексті трансформації бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К», ключові зміни відбуваються у трьох інтерконектованих сферах:

1. Структурна перебудова. Новітні структури управління з'являються як каталізатори змін, переосмислюючи ролі персоналу та переходячи до моделі, де створення цінності стає пріоритетом над контролем. Традиційні адміністративні функції трансформуються, надаючи більше автономії

оперативним командам, що сприяє формуванню самокерованих груп.

2. Системна інновація. Інформаційні системи проходять глибоку трансформацію, адаптуючись до зростаючих потреб команд у точних даних та аналітиці. Це веде до більш ефективного управління ресурсами та орієнтації на клієнта. Особлива увага приділяється діджиталізації, яка вимагає оцінки готовності компанії до інтеграції цифрових інновацій.

3. Розвиток персоналу. Визначаються ключові компетенції та навички, які мають бути притаманні співробітникам. Процеси найму, навчання та кар'єрного росту переглядаються з метою створення умов для безперервного професійного розвитку, особливо в контексті цифрової трансформації.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Удосконалення бізнес-процесів в «Епіцентр К» включає зміни в трьох основних сферах:

– Структура. Нові структури для управління змінами, переосмислення ролей персоналу, зосередження на створенні цінності, і перехід до самокерованих команд.

– Системи. Трансформація інформаційних систем, адаптація до потреб команд, і перебудова систем оплати праці. Особлива увага на діджиталізації та готовності компанії до неї.

– Персонал. Визначення необхідних якостей та навичок співробітників, перегляд вимог до нових працівників, і розвиток програм підготовки персоналу.

Саме ці зміни, на нашу думку, вимагають інтеграції індивідуальних ініціатив у послідовну програму, засновану на концептуальних засадах, таких як «Тривимірний простір удосконалення», «Дорожня навігаційна карта», та «Принципи удосконалення бізнес-процесів».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Davenport T. H. Process innovation: reengineering work through information technology. Boston, Mass. : Harvard Business School Press, 1993. 337 p.

2. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: à manifesto for business revolution. New York, NY : HarperBusiness, 1993. 223 p.

3. Gary A. Rummler, Alan P. Breach Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart. Jossey-Bass, San Francisco, 1995. URL: [https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=AZCEJmKCj14C&oi=fnd&pg=PR1&dq=Rummler+%26+Brache+\(1995\).+Improving+Productivity:+How+to+Manage+Gaps+in+Organizational+Charts&ots=fG2VKDWkxp&sig=QvdMQBCpddTsfJ0Y9xn1psE1I9w&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=AZCEJmKCj14C&oi=fnd&pg=PR1&dq=Rummler+%26+Brache+(1995).+Improving+Productivity:+How+to+Manage+Gaps+in+Organizational+Charts&ots=fG2VKDWkxp&sig=QvdMQBCpddTsfJ0Y9xn1psE1I9w&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

4. Johansson, Henry J. et al. Business Process Reengineering: Break Point Strategies for Market Dominance. John Wiley & Sons. 1993.

5. Jünger, J., Mynarzová, M. Význam podnikání ve spolenosti. in «Podnikání v podmínkách Evropské unie». Katowice : Górnoslaska Wyzsza Szkola Handlowa, Slezská univerzita v Opav, Urząd Miejski v Chelmku, 2009. 213–224.

6. Остапчук Т. П., Ткачук Г. Ю., Вигovskyй В. Г., Кушніренко О. М. Управління формуванням бізнес-моделі підприємства : навч. посібник. Житомир : ПП «Рута», 2020. 268 с.

7. Чорнобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть: *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2013. № 769. С. 125–131. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VNULPM_2013_769_20.pdf

8. ТОВ «Епіцентр К». Офіційний сайт компанії. URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/nasha-istoriya/>

9. Безрук Д. І. Управління бізнес-процесами підприємства. *Вісник Маріупольського державного університету. Сер. : Економіка*. 2023. Вип. 25. С. 188–197. URL: https://visnyk-ekonomics.mdu.in.ua/publ/2023/vipusk_25_2023/bezruk_denis_igorovich/13-1-0-124

REFERENCES

1. Davenport T. H. (1993) *Process innovation: reengineering work through information technology*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 337 p.
2. Hammer M., Champy J. (1993) *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. New York, NY: HarperBusiness, 223 p.
3. Gary A. Rummler, Alan P. Breach (1995) *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart*. Jossey-Bass, San Francisco. Available at: [https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=AZCEJmKCjI4C&oi=fnd&pg=PR1&dq=Rummler+%26+Brache+\(1995\).+Improving+Productivity:+How+to+Manage+Gaps+in+Organizational+Charts&ots=fG2VKDWkxp&sig=QvdMQBCpddTsfJ0Y9xn1psE1I9w&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=AZCEJmKCjI4C&oi=fnd&pg=PR1&dq=Rummler+%26+Brache+(1995).+Improving+Productivity:+How+to+Manage+Gaps+in+Organizational+Charts&ots=fG2VKDWkxp&sig=QvdMQBCpddTsfJ0Y9xn1psE1I9w&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
4. Johansson, Henry J. et al. (1993) *Business Process Reengineering: Break Point Strategies for Market Dominance*. John Wiley & Sons.
5. Jünger, J., Mynarzová, M. (2009) Význam podnikání ve spolenosti. in "Podnikání v podmínkách Evropské unie". Katowice: Górnoslaska Wyższa Szkoła Handlowa, Ślązská univerzita v Opav, Urząd Miejski w Chelmku, 213–224.
6. Ostapchuk T., Tkachuk G., Vyhovskyi V., Kushnirenko O. (2020) *Upravlinnya formuvannyam biznes-modeli pidpryyemstva [Management of the formation of the business model of the enterprise: training. Manual]*. Zhytomyr: PP "Ruta", 268 p. (in Ukrainian)
7. Chornobai L., Duma O. (2013) Biznes-protsesy pidpryyemstva: zahalna kharakterystyka ta ekonomichna sut [Business processes of the enterprise: general characteristics and economic essence]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnikha". Menedzhment ta pidpryyemnystvo v Ukrayini: etapy stanovlennya i problemy rozvytku*, no. 769, pp. 125–131. Available at: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VNULPM_2013_769_20.pdf
8. TOV "Epitsentr K". Ofitsiynny sayt kompaniyi ["Epicenter K" LLC. Official site of the company]. Available at: <https://epicentrk.ua/ua/about/nasha-istoriya/>
9. Bezruk D. I. (2023) Upravlinnia biznes-protsesamy pidpryyemstva [Management of business processes of the enterprise]. *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Ser.: Ekonomika*, vol. 25, pp. 188–197. Available at: https://visnyk-ekonomics.mdu.in.ua/publ/2023/vipusk_25_2023/bezruk_denis_igorovich/13-1-0-124

Denys Bezruk, Poltava University of Economics and Trade. *A complex approach to the improvement of business processes of "Epicentr K" LLC.*

Annotation. The purpose of the article is to develop a comprehensive approach to improving the business processes of Epicenter K LLC. **Research methodology.** The goal set in the article was achieved using the following research methods: generalization and scientific abstraction, analysis and synthesis, analytical method. **The results.** The article is devoted to highlighting the author's approach to improving business processes at domestic companies, in particular, "Epicentr K" LLC. The proposed three-dimensional space for improving business processes is a key element of a comprehensive approach to organizational transformation. Your conceptual model, which includes a three-dimensional space, a road navigation map and principles of improvement, allows you to clearly define the directions of development of business processes at "Epicentr K" LLC. These three components interact and create a structured approach to improving business processes, ensuring their purposefulness, integration and balance. The vertical vector ("from top to bottom") determines the strategic direction of the company, the ascending vector ("from bottom to mountain") activates employee initiatives for innovation and efficiency improvement, and the horizontal vector (cross-functional) contributes to the optimization of key business processes through new relationships between different spheres of activity. This approach will help avoid staff frustration and maintain competitiveness in the market. Your research and analysis of the reforms of leading global corporations confirm the need for such an approach to effectively improve business processes at "Epicentr K" LLC. Improvement of business processes at "Epicentr K" LLC includes changes in three main areas: structure (new structures for change management, rethinking of personnel roles and focus on value creation; transition to self-managed teams); systems (transformation of information systems and adaptation to the needs of teams; restructuring of payroll systems with a special emphasis on digitization and the company's readiness for it); personnel (determination of necessary qualities and skills of employees; review of requirements for new employees and development of personnel training programs). Consequently, these changes require the integration of individual initiatives into a consistent program based on conceptual frameworks such as the 3D Improvement Space, the Navigational Road Map, and the Principles of Business Process Improvement. This approach will help ensure effective transformation and maintain the company's competitiveness in the market.

Keywords: process, business, business process, "Epicentr K" LLC, business process improvement.

UDC 36.7:338.2

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-15>

MONETARY POLICY IN THE CONDITIONS OF WAR: UKRAINIAN AND FOREIGN EXPERIENCE

Artem POZHAR

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;

Viktoriia STRILETS

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor;

Liudmyla FRANKO

Senior Lecturer;

Anna FLEHANTOVA

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;

Svitlana TUL

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;

Yurii YEZHELYI

Teaching Assistant,

Poltava University of Economics and Trade

Annotation. *The purpose of the article is to highlight the international experience of state monetary policy formation and implementation in the conditions of war. **Research methodology.** The goal set in the article was achieved using the following research methods: analysis and synthesis of processed information, logical generalization and scientific abstraction. **The results.** A set of monetary policy measures aimed at easing inflationary pressure and restoring the financial stability of the state's economy in wartime conditions is proposed. The importance of applying the relevant experience of some countries is substantiated, taking into account the planning of the state's monetary policy not only for the period of war, but also for the post-war time. **Practical significance of research results.** The practical use of proposed approaches to formation and implementation of national monetary policy in the conditions of war will allow to increase the level of financial stability of Ukrainian economy.*

Keywords: *monetary policy, monetary and credit policy, inflation, wartime, Russian-Ukrainian war, National Bank of Ukraine.*

Statement of the problem in a general form and connection with the most important scientific or practical tasks. Monetary (monetary and credit) policy is a set of measures implemented by the state in the person of the central bank in the sphere of monetary and financial-and-credit sectors, aimed at achieving the defined strategic goals of the country's economic development. The strategic goals of monetary policy can be focused on: 1) maintaining low inflation rates, which is a prerequisite for maintaining macroeconomic balance in the economy and certainty state for all economic agents, since stability of monetary unit provides opportunities for long-term savings and investments; 2) ensuring the stability of national currency in terms of exchange rate relationship with other currencies, which is a mandatory condition for maintaining trust in it on the part of national and foreign businesses, as well as facilitating the working conditions of foreign economic activity subjects, which is determined by the possibilities of its better long-term planning perspective and conclusion of long-term contracts; 3) ensuring foreign economic balance – maintaining the balance of payments, since the activity of business entities in foreign markets

and the balancing of money and commodity flows of the country as a participant in the world market is a mandatory condition for the stable economic development of the country; 4) promotion of a high level of employment (for example, the Fed in the USA), etc.

Different directions of influence and different tools are used to achieve the goals of monetary policy, but the relationship between the use of these tools is always determined by a certain stage of economic development and specific goals of monetary policy.

The main areas of monetary regulation (monetary influence) are: 1) interest policy; 2) credit policy (refinancing of commercial banks); 3) reserve policy – definition and regulation of mandatory reserve norms for commercial banks; 4) transactions with securities on the open market; 5) currency policy; 6) operations with deposit certificates of the central bank; 7) management of gold and foreign exchange reserves, etc. [8, p. 5–6].

Wartime demands from the state both protection of its citizens and territory, as well as effective conduct of macroeconomic policy, including monetary policy. Effective use of monetary policy instruments is guarantee of country's financial stability. The cur-

rent state of Ukrainian economy can be characterized as a *defense economy* that operates in conditions of significant military spending and ongoing war. As a result, inflation accelerated, public debt increased, and other challenges emerged. To address these challenges, monetary policy must withstand the effects of wartime shocks and prevent significant economic downturns [13]. At the same time, the monetary policy should be focused on maintaining monetary stability, which involves combating inflation and stabilizing the exchange rate.

Analysis of recent research and publications.

Problems and features of Ukraine's monetary policy formation and implementation during the war are researched in the works of O. Demyanchuk [10], V. Kozyuk [11] (monetary policy and stability of banking system in Ukraine), D. Kretov (features of the application of monetary policy instruments of Ukraine under martial law) [12], V. Lepushynskiy (monetary policy of NBU during martial law) [13] and O. Sharov (international experience of monetary policy under war) [15].

Forming the article goals (setting the task). The purpose of the article is to study the Ukrainian and foreign experience and peculiarities of state monetary policy formation in conditions of martial law.

Presentation of the study's main material with full justification of the obtained scientific results.

Monetary policy is an integral part of the state's economic policy, which contributes to the achievement of projected socio-economic indicators by implementing monetary goals and objectives, using the tools of monetary and currency regulation. The positive impact of this policy on the state development determines the effectiveness of the entire monetary system. In the modern market economy, monetary policy is one of the most important levers of state influence in the form of the central bank on the course of economic processes in general and on the country's competitiveness in particular.

Increasingly, emphasis is being placed on the need for greater orientation of monetary policy to ensure not only purely monetary goals, but also employment of population and economic growth as important elements of economic security.

Aspects of monetary policy are more relevant today than ever before, because high inflation rates, insufficient liquidity, high unemployment and low economic growth are problems faced not only by developing countries, but also by economically developed ones [6].

The monetary policy of central banks as an integral part of economic policy provides financial and credit basis for the stable socio-economic development of country as a whole and of each subject living in it, in particular [8].

For Ukraine, the security aspect of monetary policy becomes especially important because of humani-

tarian threat due to the effect of coronavirus pandemic and direct military aggression of Russia [15] and the economy forced to function in conditions of war.

In the conditions of martial law, the use of monetary instruments has its own characteristics, they require flexibility and quick adaptation to the constantly changing economic conditions [12].

Only with the start of military operations in Ukraine in March 2022, Western countries realized that inflationary growth, namely low inflation, is no longer a problem of economy [6], and accordingly completely changed their economic policy to combat high inflation.

The specifics of monetary instruments operation during wartime require careful analysis and adaptation of strategies. For example, currency market volatility, increased inflationary pressure, and reduced liquidity may be the result of military events [10]. Therefore, monetary policy during the war should take into account these factors and ensure effective control and stability in a complex conflict environment.

Military conflicts and military activities can significantly affect the functioning of the country's financial system and lead to emergency situations and instability [12]. In such conditions, the importance of regulatory activity of state management bodies, including the National Bank of Ukraine, through the use of monetary policy instruments in the state increases significantly, because the correct management of monetary policy can affect the country's ability to withstand the challenges of war and ensure stability of economic processes.

It should be emphasized that hostilities and their consequences for the country's economy and its infrastructure reduce the effectiveness of market regulation tools. The high uncertainty of current situation makes it impossible to implement monetary policy in the form of inflation targeting with a floating exchange rate, as well as other "traditional" instruments of regulation and supervision [9]. This requires change in approaches to selection of monetary policy instruments and their modification.

Russia's war against Ukraine has created completely new situation that has put even the European Central Bank in a dilemma. In the pre-war period, a consensus was reached in the EU on a growth strategy based on the green economy, digital modernization and industrial policy [3], which responded to the new geopolitical and technological challenges of competitors, as well as on the reform of the tax system. But the war broke these plans, destroying supply chains and creating threats to financial stability.

The specifics of monetary policy for the wartime period have been used repeatedly throughout the long history of mankind. In this regard, the analysis of Ukrainian monetary policy during the war should be supplemented with examples of such countries'

policies as: the USA, Afghanistan, Iraq, Iran, Syria, Israel, the USSR, Yugoslavia [15].

For example, during World War II, the Treasury asked the Fed to keep long-term interest rates low to allow cheaper financing of the national debt accumulated during the war. After the war, the Fed continued its wartime interest rate policy. However, keeping interest rates low even while the economy was growing ran the risk of overheating the economy and increasing inflation. In 1947, the Fed introduced a peg to the Treasury bill rate. However, the Ministry of Finance insisted that the Fed set a minimum price for government debt by determining the upper limit of its profitability.

Prior to the start of the Korean War in June 1950, Fed leaders viewed the experience of World War II through the lens of price control and inflation suppression, but were reluctant to repeat that experience during the Korean War [15]. In 1951, the Treasury agreed to end the previous agreement and enter into a new agreement that allowed the Fed to set interest rates on its own if necessary to achieve economic stability. The Fed has remained independent since 1951, conducting monetary policy to maintain economic stability without responding to short-term political pressures.

For Ukrainian realities, the experience of the *military monetary economy* of the Middle East countries (the period of Iran-Iraq war of 1980–1988 or Afghanistan, Iraq, and Syria in the first decade of the 21st century) is not of great value. This is due to non-market nature of their economy. In particular, in Shiite Iran, the fiscal component of monetary policy dominated, which some researchers even called *financial repression*, with significant restrictions on currency transactions, capital movements, monetary settlements, etc. [5, p. 25]. The widespread use of "Islamic banking" principles were an additional factor. Similar approaches are typical for other Islamic states in the region.

In this context, the experience of Israel, which has been in a state of military readiness for many decades, could be useful. But it is precisely as a result of such a prolonged effect of martial law that the monetary policy of the central bank takes into account the corresponding risks in the normal functioning mode (business as usual). The results of the corresponding analysis show that the influence of money on the variability of output is significantly reduced during periods of recovery from the crisis. However, it seems that variables do not directly depend on monetary changes, but are mainly explained by shocks of monetary policy and price mark-up in the short-term and long-term periods [1, p. 26].

The experience of the Soviet Union during the period of the Afghan war of 1980–1989 does not seem very suitable. This period was characterized by an increase in budget expenditures (including due to

direct lending to the State Bank and deposits of Sberbank of the USSR, as a result of which, as is known, freezing and "disappearance" occurred of these deposits) and building up the so-called "inflationary veil" – i.e. the money supply not secured by goods. Under market conditions, this should lead to an inflationary rise in prices, but according to the catchphrase of the head of the State Bank, V.S. Alkhimova – "inflation is forbidden in the USSR", so as a result, goods for sale disappeared (albeit at fixed prices). Theoretically, all this was well described by famous Hungarian economist J. Kornai in the monograph "Deficit Economics". That is, the result was *repressed inflation*, which at the first signs of economic liberalization in the final period of Perestroika turned first into "galloping inflation" and then into hyperinflation in 1992–1993.

Therefore, with regard to monetary policy in the conditions of war in Ukrainian realities, in fact, only the experience of the countries of the former Yugoslavia can be used. After collapse of the old communist structure, the Yugoslav currency fell as other former republics – now independent countries – abandoned it and Serbia tried to keep it. In 1992, when the Belgrade regime began printing additional dinars to pay the salaries of civil servants and pensioners, hyperinflation erupted in Serbia. At the height of the crisis, prices rose by 2% every hour. Money was virtually worthless, and Serbs bartered goods or exchanged whatever stable hard currency (such as German marks) they had saved. By the end of 1994, half of the population spent between 66 and 100% of their family income on food alone. Everyday existence was a problem for many people. However, given the fact that in the Balkan War Serbia was the aggressor or the party that supported the separatists, the experience of Croatia is more valuable for Ukraine [7]. Recently (in mid-December 2021), it was discussed at a scientific conference dedicated to the 30th anniversary of the monetary policy of Croatia Central Bank. It was casually mentioned not only about the strengthening of cooperation and coordination of the actions of the central bank and Ministry of Finance, but also about the "tightening of the monetary policy", which was carried out "not according to the textbook" [2]. Together with the introduction of a "quasi-fixed exchange rate", this made it possible to curb the growth of inflation.

The starting positions of Ukrainian monetary policy during the war can hardly be called favourable. The central bank's key decisions caused extremely mixed reactions from politicians and experts. And delays in monetary or regulatory reactions are probably the result of a more complex policy coordination format, which was formed in response to the realities of martial law and which is characteristic of such conditions of centralization [11]. Nevertheless, NBU demonstrated that key decisions on ensuring macro-financial stability were made in accordance

with its mandate, the public value of which only increased.

Market approaches were preserved as much as possible in Ukraine. Nevertheless, as stated by the Deputy Chairman of the National Bank S.A. Nikolaychuk, the management of the Central Bank abandoned the lexical, orthodox policy of inflation targeting, understanding the limitations of the influence of the key interest rate, but was forced to introduce certain administrative restrictions (in particular, this concerns the introduction of a fixed official exchange rate of hryvnia) (Figure 1).

In general, the monetary and prudential policy of the National Bank is aimed at ensuring the uninterrupted functioning of the banking system, and therefore the forced restrictions will be gradually abolished after the end of the war [14]. Thanks to

this approach, a month after the start of the war, inflation rates (2.1% – for March or 11.1% – in annual terms) exceeded pre-war forecasts (9.2% – in annual terms) with a slight deviation, which the chairman of the National Bank of Ukraine estimated as moderate despite the war. Both the internal aspect of monetary policy (issue activity of the National Bank) and the external aspect (including relations with the International Monetary Fund) are important for Ukraine.

As evidenced by world experience, ensuring price stability is still, if not the only, then the most important goal of monetary policy (including case of crisis situations of humanitarian and military danger), which can be achieved within one of four monetary regimes: 1) monetary targeting, 2) exchange rate targeting, 3) inflation targeting, or 4) implementation of monetary policy with multiple objectives without

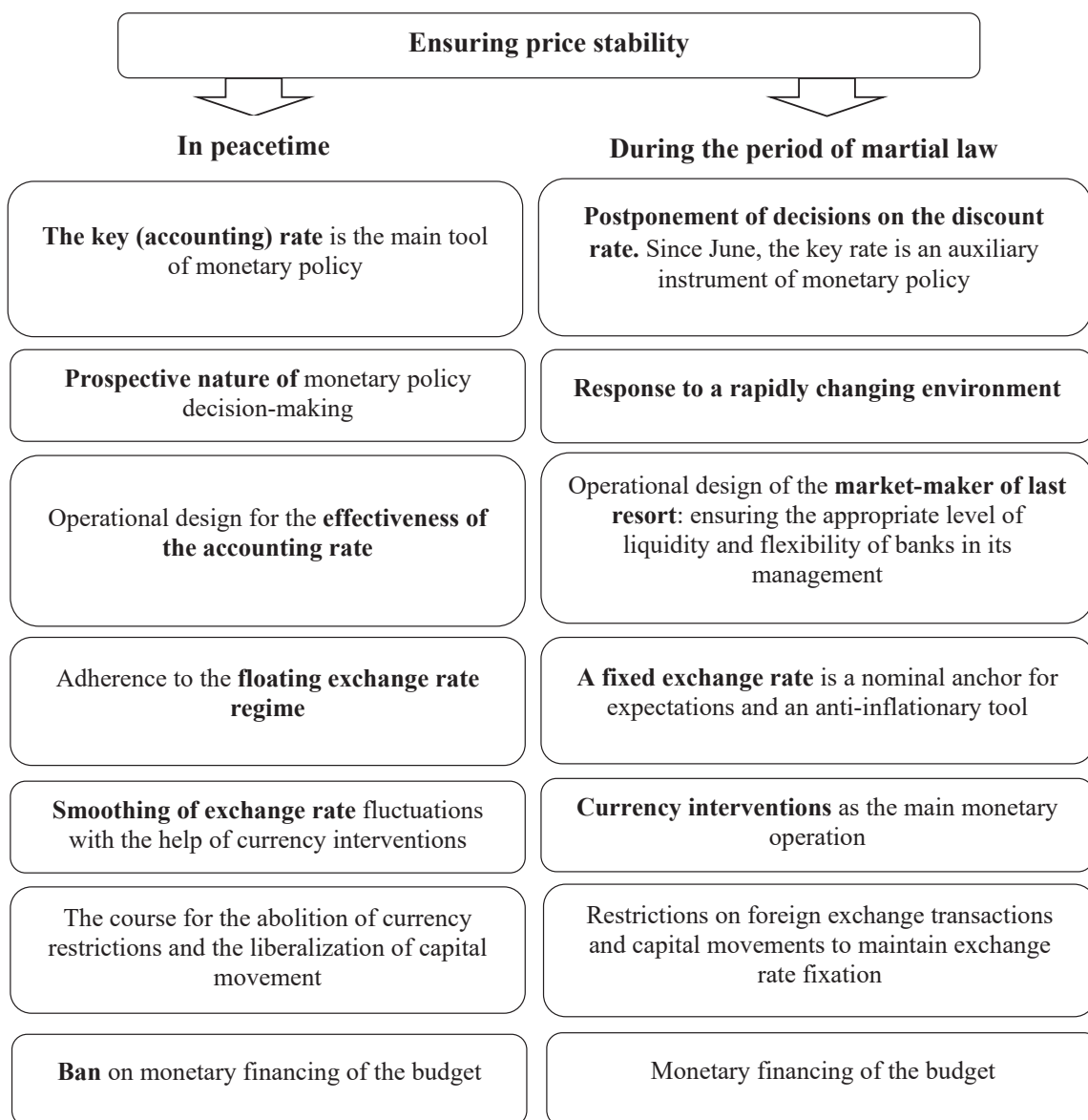


Figure 1. Changing the principles of conducting monetary policy during the war

Source: [13]

an obvious nominal anchor. It is through the choice of monetary regime that central banks influence the "price of money", which is a determining factor of a market economy.

In the conditions of martial law, the situation changes radically, and the National Bank must adjust its approaches to ensuring the stability of the national currency. The task of keeping inflation within the established limits should be a priority. The stability of the exchange rate in wartime conditions can be ensured through a *quasi-fixed exchange rate*, that is, by keeping it from sharp fluctuations through currency interventions, as well as through the introduction of tighter control over currency transactions and certain restrictions on export-import operations by the government. It should be taken into account that the goal of ensuring economic growth in the wartime period loses its traditional relevance due to the following factors: 1) a change in the structure of production in the direction of strengthening the defence industries and 2) significant labour migration.

As the chairman of the National Bank of Ukraine, K. Shevchenko noted, the rapid transition to wartime monetary policy was helped by the experience of previous use of administrative restrictions, and further stability was ensured by a healthy macroeconomic policy: a small budget deficit, reduction of the debt burden, control over inflationary expectations, a floating exchange rate and significant currency reserves (at the beginning of the war they amounted to 31 billion US dollars) [4].

The analysis of monetary policy experience in the conditions of war proves the absence of any certain, generally accepted (and generally acceptable) standard,

and therefore one can rather talk about the need to work out in such conditions, suitable for a specific situation monetary policy [15], which in one way or another (that is, as a positive or negative example) would take into account the experience of other countries (Figure 2).

In the conditions of war, the NBU's monetary policy is effective in terms of limiting devaluation processes due to the timely introduction of a fixed exchange rate, strengthening of currency restrictions and their further adjustment. However, increase in discount rate, corresponding increase in interest rates on certificates of deposit and refinancing, and a slight increase in deposits and government bonds did not restrain inflation due to the lack of alternative monetary financing of budget deficit.

The existing dependence of the budget on emission financing requires the optimization of monetary expansion measures [12]. In particular, the targeting of monetary support should be strengthened to stimulate investments in the real sector and finance credit programs.

Conclusions from the mentioned problems and prospects for further research in the given direction. Thus, the role of monetary policy has become increasingly important in recent years as a range of economic challenges emerge, affecting both developing and economically developed countries.

Despite the progress achieved, the continuation of the war in Ukraine and other economic challenges create uncertain prospects. The risks of rising inflationary pressures, the need to maintain financial stability and continued adaptation to the conditions of the military conflict remain key aspects that require attention and action from the monetary authorities. It

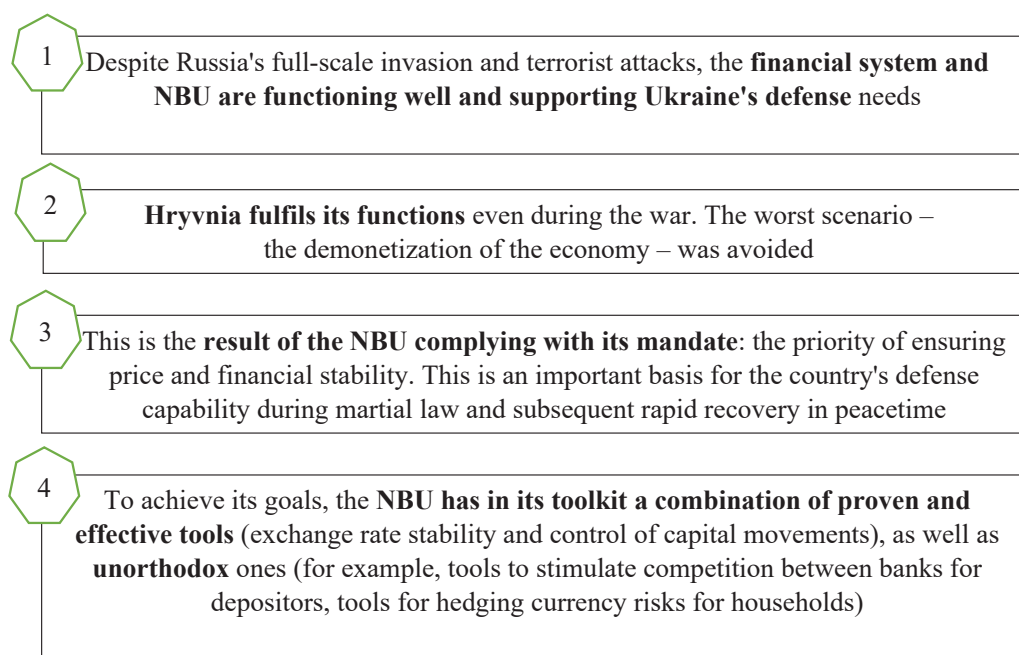


Figure 2. The main achievements of Ukrainian monetary policy during the war period

Source: [13]

is important to continue developing and improving monetary instruments, to ensure their flexibility and responsiveness to changing economic circumstances, especially in conditions of military conflict.

The experience of many countries, as well as theoretical conclusions of well-known researchers, testify

that it is necessary to start preparations for the post-war recovery of the economy even during martial law. The monetary policy of the war and post-war periods should form a single whole, and the victory in the monetary sphere is formed simultaneously with the military victory.

REFERENCES

1. Benchimol, J. (2016) Money and monetary policy in Israel during the last decade. *Journal of Policy Modeling*, no. 38 (1), pp. 103–124. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jpolmod.2015.12.007>
2. Croatian National Bank. 30 years of the CNB's monetary policy (2021). Available at: <https://www.hnb.hr/en/-/30-godina-monetarne-politike-hnb-a>
3. Duguid, K., Arnold, M. & Steer, G. (2022) Will the Ukrainian crisis alter the ECB's monetary policy stance? *Financial Times*. Available at: <https://www.ft.com/content/a1a139d4-4b81-47dc-9862-fe7bb10e9b6e>
4. Ellis, E. (2022) National Bank of Ukraine's Shevchenko: "We will work until Ukraine has victory". *Euromoney*. Available at: <https://www.euromoney.com/article/2a0nlq78oztufzw703vuo/banking/national-bank-of-ukraines-shevchenko-wewill-work-until-ukraine-has-victory>
5. Jbili, A., Kramarenko, V. & Bailén, J. (2007) Islamic Republic of Iran: Managing the transition to a market economy. *International Monetary Fund*.
6. Lebedeva, L., Shkurovadska, D. (2023) Turnover in EU monetary policy in a crisis. *Economics*, vol. 11, no. 1, pp. 179–196.
7. Škreb M. (1998) Economic transition in Croatia: An insider's view. *S AIS Review*, no. 18 (2), pp. 71–88. Available at: <https://www.jstor.org/stable/45345790>
8. Hlushchenko S. V. (2017) *Monetarna polityka: teoretyko-metodolohichni aspekty*. Kyiv: NaUKMA, 64 p. [in Ukrainian]
9. Hudkova, H. S. (2023) Osoblyvosti rehuliatornoj diialnosti natsionalnoho banku Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of regulatory activity of the National Bank of Ukraine under martial law]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal – Legal scientific electronic journal*, no. 6, pp. 314–319. [in Ukrainian]
10. Demianchuk, O. (2024) Monetarna polityka ta stabilnist bankivskoi systemy v Ukraini [Monetary policy and stability of the banking system in Ukraine]. *Naukovyi ohliad – Scientific review*, no. 2 (94). [in Ukrainian]
11. Koziuk V. (2023) Monetarna polityka voiennoho roku: minnym polem makrofinansovykh vyklykiv [Monetary policy of the war years: a minefield of macro-financial challenges]. *Voks Ukraina – Voks Ukraine*. Available at: <https://voxukraine.org/monetarna-polityka-voyennogo-roku-minnym-polem-makrofinansovykh-vyklykiv> [in Ukrainian]
12. Kretov, D. Y. (2023) Osoblyvosti zastosuvannia instrumentiv monetarnoi polityky Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of the application of monetary policy instruments of Ukraine in the conditions of martial law]. *Natsionalna ekonomika – National Economy*, no. 4, pp. 38–43. [in Ukrainian]
13. Lepushynskiy, V. (2023) Monetarna polityka NBU pid chas voiennoho stanu [Monetary policy of the NBU during martial law]. *Natsionalnyi Bank Ukrainy – National Bank of Ukraine*. Available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Lepushynskyy_pr_22.12.2023.pdf?v=6 [in Ukrainian]
14. Finansova systema Ukrainy v umovakh viiny: Chy hotovi banky kredyuvaty? *Analitichnyi tsestr CASE Ukraina – Analytical Center CASE Ukraine*, 2022. Available at: <https://caseukraine.com.ua/publications/finansova-sistema-ukrayiny-v-umovah-viiny-chygotovi-banky-kredyuvaty/> [in Ukrainian]
15. Sharov, O. (2022) Mizhnarodnyi dosvid monetarnoi polityky v umovakh viiny: uroky dlia Ukrainy [International experience of monetary policy in the conditions of war: lessons for Ukraine]. *Zhurnal Yevropeiskoi Ekonomiky – Journal of European Economy*, vol. 21, no. 2 (81), pp. 174–189. [in Ukrainian]

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Benchimol J. Money and monetary policy in Israel during the last decade. *Journal of Policy Modeling*. 2016. № 38 (1). P. 103–124. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jpolmod.2015.12.007>
2. Croatian National Bank. 30 years of the CNB's monetary policy. 2021. URL: <https://www.hnb.hr/en/-/30-godina-monetarne-politike-hnb-a>
3. Duguid K., Arnold M., Steer G. Will the Ukrainian crisis alter the ECB's monetary policy stance? *Financial Times*. 2022. URL: <https://www.ft.com/content/a1a139d4-4b81-47dc-9862-fe7bb10e9b6e>
4. Ellis E. National Bank of Ukraine's Shevchenko: «We will work until Ukraine has victory». *Euromoney*. 2022. URL: <https://www.euromoney.com/article/2a0nlq78oztufzw703vuo/banking/national-bank-of-ukraines-shevchenko-wewill-work-until-ukraine-has-victory>
5. Jbili A., Kramarenko V., Bailén J. Islamic Republic of Iran: Managing the transition to a market economy. *International Monetary Fund*. 2007.
6. Lebedeva L., Shkurovadska D. Turnover in EU monetary policy in a crisis. *Economics*. 2023. Vol. 11. № 1. P. 179–196.
7. Škreb M. Economic transition in Croatia: An insider's view. *S AIS Review*. 1998. № 18 (2). P. 71–88. URL: <https://www.jstor.org/stable/45345790>

8. Глущенко С. В. Монетарна політика: теоретико-методологічні аспекти : навч. посіб. Київ : НаУКМА, 2017. 64 с.
9. Гудкова Г. С. Особливості регуляторної діяльності національного банку України в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 6. С. 314–319.
10. Дем'янчук О. Монетарна політика та стабільність банківської системи в Україні. *Науковий огляд*. 2024. № 2 (94).
11. Козюк В. Монетарна політика воєнного року: мінним полем макрофінансових викликів. *Вокс Україна*. 2023. URL: <https://voxukraine.org/monetarna-polityka-voennogo-roku-minnym-polem-makrofinansovyh-vyukykyv>
12. Кретов Д. Ю. Особливості застосування інструментів монетарної політики України в умовах воєнного стану. *Національна економіка*. 2023. № 4. С. 38–43.
13. Лепушинський В. Монетарна політика НБУ під час воєнного стану. *Національний Банк України*. 2023. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Lepushynskyy_pr_22.12.2023.pdf?v=6
14. Фінансова система України в умовах війни: Чи готові банки кредитувати? *Аналітичний центр CASE Україна*. 2022. URL: <https://caseukraine.com.ua/publications/finansova-systema-ukrayiny-v-umovah-vijny-chygotovi-banky-kredytuvaty/>
15. Шаров О. Міжнародний досвід монетарної політики в умовах війни: уроки для України. *Журнал Європейської Економіки*. 2022. Том 21. № 2 (81). С. 174–189.

А. А. Пожар, В. Ю. Стрілець, Л. С. Франко, А. Л. Флегантова, С. І. Туль, Ю. О. Єжelij, Полтавський університет економіки і торгівлі. Монетарна політика в умовах війни: український та зарубіжний досвід.

Анотація. Стаття присвячена підходам щодо реалізації державної монетарної політики у воєнний час. **Мета** статті полягає у висвітленні міжнародного досвіду формування та реалізації монетарної політики держави в умовах війни. Специфіка роботи монетарних інструментів під час війни вимагає ретельного аналізу та адаптації стратегій. Зокрема, ставиться за мету проаналізувати кейси ряду країн, визначивши релевантність їх досвіду щодо можливості застосування в українських умовах воєнного стану. Також аналізу підлягає фактична діяльність Національного Банку України та інших державних інститутів України у сфері монетарної політики у воєнний час. **Методика дослідження.** Досягнення поставленої у статті мети здійснено за допомогою таких методів дослідження: аналізу та синтезу опрацьованої інформації, логічного узагальнення та наукової абстракції. **Результати.** Як засвідчує світовий досвід, забезпечення цінової стабільності все ще є найбільш важливою ціллю монетарної політики (в тому числі в кризових ситуаціях гуманітарної та військової небезпеки), яку можна досягти в межах одного з чотирьох монетарних режимів: 1) монетарного таргетування, 2) таргетування валютного курсу, 3) інфляційного таргетування або 4) реалізації монетарної політики з множиною цілей без очевидного номінального якоря. Саме через вибір монетарного режиму центральні банки впливають на «ціну грошей», які є визначальним фактором ринкової економіки. З іншого боку, висока невизначеність поточної ситуації унеможлиблює здійснення монетарної політики в форматі інфляційного таргетування з плаваючим валютним курсом, а також інших «традиційних» інструментів регулювання та нагляду. Зазначене потребує зміни підходів до обрання інструментів грошово-кредитної політики та їх модифікації. Пропонується комплекс заходів монетарної політики, направлених на послаблення інфляційного тиску та відновлення фінансової стабільності економіки держави в умовах воєнного часу. Обґрунтовується важливість застосування відповідного досвіду окремих країн, враховуючи планування монетарної політики держави не лише на період війни, але і на післявоєнний період. **Практична значущість результатів дослідження.** Використання на практиці запропонованих підходів до формування та втілення національної монетарної політики в умовах війни дозволить підвищити рівень фінансової стабільності української економіки.

Ключові слова: монетарна політика, грошово-кредитна політика, інфляція, воєнний період, російсько-українська війна, Національний Банк України.

УДК 330.33:004.9

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-16>

ПРОАКТИВНІСТЬ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ: УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Л. М. ШИМАНОВСЬКА-ДІАНИЧ

завідувачка кафедри менеджменту, доктор економічних наук, професор;

Н. С. ПЕДЧЕНКО

перший проректор, доктор економічних наук, професор;

О. В. ЛОЗОВА

кандидат економічних наук, доцент,

Полтавський університет економіки і торгівлі

***Анотація.** Метою статті є розробка дієвого алгоритму формування проактивної політики компанії для удосконалення бізнес-процесів шляхом їх діджиталізації. **Методика дослідження.** Досягнення поставленої у статті мети здійснено за допомогою таких методів дослідження: логічного узагальнення та наукової абстракції, структурного аналізу, аналітичного методу. **Результати.** Стаття присвячена актуальній тематиці дослідження проактивності в умовах діджиталізації економіки як основний інструмент удосконалення бізнес-процесів під час війни. Сформовано авторське поняття «проактивність підприємства», як стратегічний підхід, який полягає у передбаченні потенційних проблем та можливостей, активному моніторингу зовнішнього середовища, та своєчасному впровадженні інновацій та змін. Стаття розглядає важливість впровадження цифрових технологій для підвищення ефективності та конкурентоспроможності українських компаній під час війни. Визначено основні тенденції функціонування підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища та виокремлено причини необхідності постійного удосконалення бізнес-процесів шляхом їх оцифрування та діджиталізації. Розглянуто особливості функціонування цифрових підприємств, оскільки це організація, яка інтегрує цифрові технології у всі аспекти своєї діяльності з метою підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності. Наведено приклади українських компаній, які цілком можна віднести до цифрових. Запропоновано авторський алгоритм формування проактивної політики компанії для удосконалення бізнес-процесів шляхом їх діджиталізації, який передбачає набір елементів (бізнес-процесів), які необхідно удосконалити та адаптувати до нових умов розвитку передбачаючи можливість постійної зміни зовнішнього середовища та необхідність адаптації до нього внутрішньої соціально-економічної системи підприємства.*

***Ключові слова:** проактивність, діджиталізація, процес, бізнес-процеси, удосконалення бізнес-процесів.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Складні часи вимагають нових управлінських підходів, які до нині не використовувались, оскільки вперше за історію незалежної України вітчизняні підприємства функціонують в умовах повної невизначеності зовнішнього середовища, а відповідно налагодженні механізми та методи не працюють в таких умовах. На початку війни більшість компаній припинили свою діяльність в очікуванні хоч якоїсь стабілізації ситуації, та з часом стало зрозуміло, що чекати можна надто довго і необхідно налагоджувати свою діяльність до функціонування в умовах війни. Переважна більшість вітчизняних компаній зазнала стратегічних та невідворотних змін: окупація, релокація бізнесу, руйнування виробничих потужностей, плинність кадрів (еміграція, ВПО, мобілізація і т.п.), значна зміна валютних курсів, руйнування налагоджених логістичних потоків та зв'язків, зниження купівельної спроможності населення та повна трансформація

цінностей, як працівників, так і клієнтів. Все це, і ще багато інших факторів, спровокованих війною, суттєво змінили підходи компаній до розвитку та трансформації бізнес-процесів.

На нашу думку, таким підходом, під час війни та у повоєнній відбудові, може стати саме проактивна трансформація бізнес-процесів, що передбачає впровадження стратегічного підходу до управління та активне, на постійній основі, удосконалення бізнес-процесів з метою покращення їх ефективності та адаптивності до зміни зовнішнього середовища. Основна ідея даного підходу полягає в тому, щоб не вичікувати, допоки проблеми виникнуть, а вчасно моніторити зовнішнє середовище і як реакцію на нього впроваджувати зміни, щоб забезпечити прибутковість та конкурентоспроможність підприємства. Отже, в основу проактивної трансформації покладено принципи постійного вдосконалення бізнес-процесів, впровадження нових технологій та постійний моніторинг для досягнення стратегічної мети компанії.

Також слід відмітити, що змінились акценти стратегічного підходу, оскільки класичний підхід застосування стратегії як довгострокового плану розвитку компанії під час війни неефективне, тому пропонуємо зміщувати акценти з стратегічного планування на операційне. Звісно, це не означає, що підприємству не потрібно вибудовувати довгострокову стратегію розвитку, але є висока ймовірність того, що цей план зазнає протягом певного часу значних змін й буде неактуальним.

Вітчизняні підприємства, функціонуючи вже понад 2 роки в умовах війни, постійно перебувають в пошуку тих інструментів та засобів, які нададуть їм необхідні ресурси для подальшого розвитку. На нашу думку, одним з таких інструментів є проактивна поведінка, яка створює передумови для адаптації до невизначеного зовнішнього середовища та зниження рівня опору змінам. В свою чергу, держава ще за часів пандемії COVID-19, а особливо тепер взяла активний курс на діджиталізацію економіки, що лише підсилює необхідність українських підприємств застосовувати проактивність для трансформації та удосконалення бізнес-процесів через застосування діджитал-технологій.

Так, проактивність впливає на успішність підприємства, особливо в контексті діджиталізації бізнес-процесів, а саме створюючи передумови для:

- оптимізації витрачання ресурсів. Цифрові технології дозволяють значно ефективніше використовувати наявні ресурси у компанії (людські, фінансові, виробничі та ін.). Проактивність у впровадженні цифрових рішень допомагає економніше використовувати ці ресурси;

- конкурентоспроможність. В умовах коли попит на товари та послуги спадає, купівельна спроможність населення постійно знижується, посилюють конкурентна боротьба за клієнта, тому проактивні підприємства, які вчасно впроваджують діджитал технології, дозволяє їм бути більш конкурентоспроможним на ринку. Проактивні підприємства за рахунок автоматизованих бізнес-процесів мають змогу швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища та вподобання клієнтів, вдосконалювати процеси, якісніше задовольняти потреби та забезпечувати кращий сервіс клієнтам;

- ефективність бізнес-процесів. Діджиталізація дозволяє автоматизувати більшість бізнес-процесів, що дозволяє оптимізувати рутинні завдання, зменшити людський фактор здійснення помилки та найголовніше, підвищити продуктивність праці. Проактивність у впровадженні цифрових інструментів допомагає підприємствам досягнути більшої ефективності бізнес-процесів і роботи компанії вцілому;

- інновації. Проактивна поведінка підприємств спонукає їх до пошуку нових можливостей та росту. Діджиталізація є каталізатором інновацій-

них рішень, які можуть стати конкурентною перевагою будь якого підприємства.

Таким чином, проактивна поведінка вітчизняних компаній у діджиталізації бізнес-процесів є дієвим інструментом до стійкого розвитку та адаптації до невизначеного зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням удосконалення бізнес-процесів досліджують досить багато вітчизняних науковців, що мають багато публікацій з цієї тематики. Так, науковці Тімінський О. Г., Войтенко О. С. та Райчук І. В. у своїй статті «Аналіз моделей і методів діджиталізації бізнес-процесів» [1] розглядають автоматизацію та діджиталізацію бізнес-процесів у різних галузях, підкреслюючи актуальність теми, особливо в умовах пандемії. Автори аналізують моделі та методи діджиталізації, описуючи стан і перспективи цього процесу в Україні та світі загалом, а також розглядають закордонні практики та можливість їх імплементації для вітчизняних компаній.

Кравчук І., Лавриненко С. та Зелінська А. у своїй статті «Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств» [2] окреслили аспекти процесу діджиталізації на промислових підприємствах, вказуючи на необхідність управління цими процесом для підвищення ефективності та поліпшення комунікаційних зв'язків. Автори досліджують поняття діджиталізації як складової інноваційного розвитку та визначають її позитивні та негативні сторони.

В свою чергу, Кравченко М. О. та Салабай В. О. у статті «Аналіз моделей і методів діджиталізації бізнес-процесів» [3] розглянули особливості використання різних моделей і методів для діджиталізації процесів на вітчизняних компаніях, які функціонують у різних сферах та галузях. Виокремлюючи переваги і недоліки кожного з розглянутих моделей діджиталізації бізнес-процесів.

Досить цікавою та ґрунтовною у цій сфері є стаття науковців Ткачук В. О., Обіход С. В., Зіміна Н. П. «Цифровізація бізнес-процесів підприємств в умовах переходу на діджитал-середовище» [4]. У статті розглядається, що цифрова трансформація є ключовим фактором для успішного розвитку убізнесу. Автори досліджують значення цифрової трансформації та аналізують вплив управління бізнес-процесами на діяльність підприємства, розглядаючи роль цифрових трансформацій у сучасному економічному середовищі.

У статті «Розроблення алгоритму оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємств торгівлі» [5] за авторством Ольшанський О. В. аналізується оцінка бізнес-процесів підприємства в сфері торгівлі, визначаючи основні проблеми та перешкоди, які виникають у процесі управління процесами та їх оцінкою ефективності.

Безумовно, всі вище зазначенні статті мають велику наукову цінність для удосконалення бізнес-процесів через їх діджиталізацію та враховуючи невизначене зовнішнє середовище для вітчизняних компаній під час війни, та їх необхідність пошуку нових інструментів адаптації своїх бізнес-процесів до нього, вбачаємо напрям активізації проактивності як інструменту удосконалення бізнес-процесів в умовах діджиталізації економіки України актуальним та своєчасним.

Метою статті є розробка дієвого алгоритму формування проактивної політики компанії для удосконалення бізнес-процесів шляхом їх діджиталізації.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. З формальної точки зору процес – це сукупність дій, які повторюються у часі й мають на меті створення цінностей для внутрішніх та зовнішніх клієнтів. Їх не можна розглядати окремо від організації як системи, адже бізнес – це живий організм, всі складові пов'язані між собою [6].

З іншим контекстом вбачають сутність бізнес-процесу Бізнес-школа Нової пошти, як структурований, покроковий алгоритм дій співробітників в рамках розв'язання конкретної задачі [7].

Згідно з ДСТУ ISO 9000:2015, процес – це сукупність взаємопов'язаних або взаємодійних робіт, що використовують входи для створення запланованого результату. Залежно від контексту «запланований результат» процесу називають виходом, продукцією чи послугою. Входами процесу зазвичай є входи інших процесів, а виходи процесу – зазвичай входи до інших процесів. Два чи більше взаємопов'язаних або взаємодійних процесів у серії також можуть належати до процесу [8].

Вітчизняний науковець Світличин І. визначає процес, як це сукупність послідовно виконуваних, взаємопов'язаних або взаємодійних дій щодо формування входів, трансформації їх на виходи та перетворення останніх на входи наступного процесу [9].

Слід відмітити, що всі визначення бізнес-процесів, що приведені вище, відносяться до початку цифрової епохи (початок якої можна вва-

жати 2018 рік – затвердження «Цифрова адженда України – 2020» [10], а тому не враховують особливості їх здійснення в умовах діджиталізації економіки.

Зазначимо, що під терміном «цифровізація бізнес-процесів» вітчизняні науковці розглядають як автоматизацію основних і допоміжних (забезпечувальних, підтримуючих) бізнес-процесів, так і бізнес-процесів управління, що проводиться в цілях їх оптимізації та забезпечення ефективності діяльності підприємства та галузі в цілому [11, с. 20]. Бізнес-процеси в умовах діджиталізації економіки – це перш за все поєднання традиційних процесів з цифровими технологіями, які дозволяють виконувати їх якісніше, швидше, з меншою затратою ресурсів, значно оперативніше реагувати на нові запити споживачів (створювати нові цінності) та зміни у зовнішньому середовищі.

Враховуючи це, пропонуємо під бізнес-процесами в умовах діджиталізації економіки вважати будь яку діяльність підприємства в основі якої покладено цифрові технології з метою трансформації ресурсів у кінцевий результат (цінність споживача). Крім того, необхідно також доповнити характерні риси бізнес-процесів враховуючи діджиталізацію економіки (табл. 1).

Згідно результатів досліджень, проведених компанією Ernst & Young, цифровізація найбільше впливає на такі складові бізнес-процесів як: взаємодія з клієнтами, вартісна пропозиція та управління внутрішньою інфраструктурою [13].

Оскільки процес діджиталізації економіки є незворотнім, то кінцевою метою оцифрування бізнесу є перетворення традиційного підприємства в цифрове. На нашу думку, цифровим можна назвати таке підприємство, яке повністю оптимізувала свої бізнес-процеси за допомогою цифрових технологій, активно використовує інноваційні методи та способи праці у всіх аспектах своєї діяльності для максимального підвищення виробничої потужності та посилення конкурентоспроможності.

Іншими словами, це означає, що цифрове підприємство використовує широкий спектр інстру-

Таблиця 1

Характерні риси бізнес-процесу підприємства в умовах діджиталізації економіки

Характерні риси бізнес-процесу	Опис
Простий процес удосконалення та оптимізації бізнес-процесів	зміна цифрових технологій дозволяє перетворити процес удосконалення та оптимізації бізнес-процесів у постійний
Взаємозв'язок рівня цифровізації бізнес-процесів та продуктивності праці	низька продуктивність праці – один з основних стимулів пошуку нових способів та технологій удосконалення бізнес-процесів та саме діджиталізація дозволяє підвищувати рівень продуктивності праці за рахунок оптимізації складних бізнес-процесів для працівників, а також покращувати їх умови праці.
Новий рівень удосконалення та оптимізації бізнес-процесів	Систематизація та групування бізнес-процесів, взаємності від діджитал-технологій, які використовуються при їх здійсненні, дозволяють удосконалити та оптимізувати роботу компанії в цілому

Джерело: складено авторами на основі [1; 5; 8; 12]

ментів, таких як штучний інтелект, хмарні технології, аналітика даних, блокчейн, 3D-друк та інші, для оцифрування процесів, оптимізації робочих потоків та забезпечення ефективної комунікації між різними структурними одиницями. Для таких підприємств основним інструментом зниження витрат, налагодження комунікації, підвищення продуктивності праці та підсилення співпраці є постійне вдосконалення технологій в умовах функціонування у цифровій економіці.

Цифрові підприємства мають свої особливості у бізнес-процесах, які відрізняють їх від традиційних організацій. Узагальнимо їх в табл. 2.

Взагалі, цифрові підприємства мають більш гнучкий та інноваційний підхід до бізнесу, що дозволяє їм успішно конкурувати на ринку. Бізнес-процеси на такому підприємстві постійно удосконалюють та оптимізують відповідно до нових технологічних продуктів та рівня діджиталізації економіки, а тому підприємства мають більш кваліфікований персонал з мінімальним рівнем опору змінам та високою здатністю адаптації до динамічного зовнішнього середовища.

В Україні, на сьогоднішній день, переважна більшість компаній лише стають на шлях діджиталізації бізнес-процесів, і якщо великі підприємства мають і фінансові ресурси й цифровий потенціал, то середній та малий бізнес взагалі,

без державної підтримки, не зможе навіть почати цей процес. Та все ж таки є вітчизняні підприємства, які ми цілком можемо назвати цифровими, й досвід їх розвитку вивчають не лише вітчизняні компанії, а й країни ЄС та світу. До таких цифрових компаній, на нашу думку, слід віднести:

– Приватбанк, який став на шлях удосконалення бізнес-процесів за допомогою їх діджиталізації ще понад 20 років тому і є, на сьогоднішній день, одним з лідерів у сфері цифрових інновацій в банківській сфері;

– Rozetka.ua – найбільший представник онлайн-ітейлу на українському ринку онлайн-торгівлі, який активно впроваджує діджитал-технології для оцифрування своїх бізнес-процесів задля максимального задоволення своїх клієнтів;

– Monobank – перший і поки єдиний в Україні мобільний банк, який пропонує широкий спектр банківських послуг своїм клієнтам через додаток без відкриття фізичних офісів.

Вище зазначені компанії є яскравим прикладом цифрового підприємства, які не лише успішно розвиваються, а й безпосередньо впливають на розвиток цифрової економіки в країні. Вони активно використовують інноваційні підходи до бізнесу, що дозволяє їм роками бути конкурентоспроможними на ринку та займати лідируючі позиції.

Та, на жаль, для більшості компаній шлях удо-

Таблиця 2

Особливості бізнес-процесів цифрових підприємств

Особливості	Характеристика
Автоматизація процесів	цифрові підприємства прагнуть до повної автоматизації своїх бізнес-процесів через використання різноманітних програмних рішень, що в свою чергу дозволяє зменшити час на виконання рутинних операцій, підвищити продуктивність праці та зосередитись персоналу на креативних та інноваційних процесах.
Застосування аналітики	оцифровані бізнес-процеси дозволяють цифровим підприємствам більш ефективно використовувати аналітичні інструменти для збору та аналізу великих масивів інформації, що в свою чергу дозволяє приймати більш обґрунтовані управлінські рішення на основі фактичної інформації, яка постійно змінюється та вдосконалювати бізнес-процеси.
Розподілені команди	Оцифрований бізнес дозволяє компаніям бути значно гнучкішими до умов праці своїх працівників та переходити на гібридний формат роботи. Тобто, більшість працівників можуть працювати з різних місць та країн, що дозволяє залучати кращих спеціалістів. Крім того, гнучка організаційна структура дозволяє переходити підприємству на командний спосіб організації праці, що дозволяє створювати тимчасові колективи для досягнення конкретних завдань та цілей. Звісно, це вимагає використання спеціальних інструментів для комунікації та співпраці.
Постійна інновація	Цифрові підприємства прагнучи до постійного вдосконалення бізнес-процесів постійно стикаються з новими технологіями та трендами, що в свою чергу вимагає підвищення кваліфікації персоналу та розвиток вміння швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, тобто працівники мають бути з низьким опором до змін.
Контент-орієнтований підхід	Цифрові підприємства формують рекламну стратегію на сучасному контенті (соціальні мережі, новинах, блогах, відео і т.п.), а тому важливо мати ефективну стратегію контент-маркетингу та забезпечити споживачів якісним та цікавим контентом.

Джерело: складено авторами

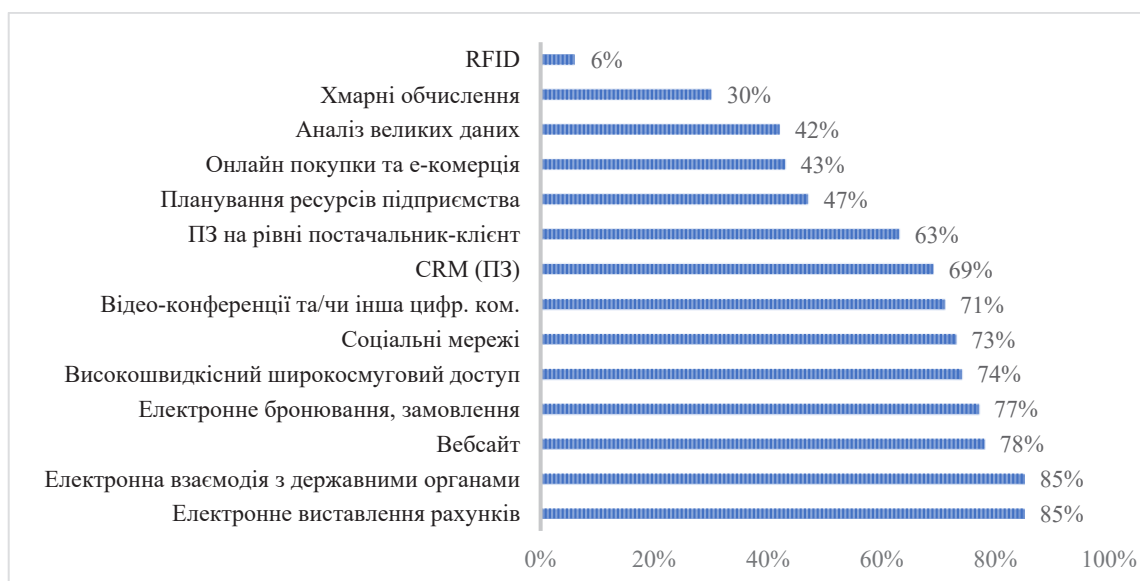


Рис. 1. Результати опитування: Які цифрові інструменти та технології вже використовує ваша компанія?

Джерело: складено авторами на основі [14]

сконалення бізнес-процесів за рахунок діджитал-технологій є лише на початковій стадії (рис. 1).

Так, згідно даних опитування міжнародною компанією German Economic Team [14] (рис. 1), вітчизняні компанії добре оволоділи такими бізнес-процесами як електронне виставлення рахунків – 85 % опитаних, електронна взаємодія з державними органами – 85 % та вебсайт – 78 %.

Та є досить велика кагорта процесів, які мало оцифровані українськими компаніями, до таких слід віднести планування ресурсів компанії лише 47 % опитаних, онлайн-покупки та е-комерція – 43 %, аналіз великих даних – 42 %, хмарні обчислення – 30 % і використання RFID лише 6 %.

Отже, навіть з результатів вище зазначеного опитування можна зробити висновок про те, що компанії не мають фінансово-ресурсної можливості до удосконалення своїх бізнес-процесів і як наслідок діджиталізація економіки України відбувається занадто повільно та потребує виваженої державної політики підтримки середнього та малого бізнесу.

Вбачаємо, що саме проактивність дозволить визначати вітчизняним компаніям ключові бізнес-процеси, які потребують удосконалення та оцифрування й принесуть найбільшу оптимізацію витрат та прибутку. Тому нами було розроблено алгоритм формування проактивної політики на вітчизняних компаніях (рис. 2).

Залежно від специфіки компанії та зміни зовнішнього середовища, запропонований нами алгоритм формування проактивної політики підприємства для удосконалення бізнес-процесів

шляхом їх діджиталізації може бути доповнений або частково змінений.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Відповідно до проведеного нами дослідження можемо сформулювати наступні висновки:

- більшість вітчизняних компанії перебувають в активному пошуку нових підходів до удосконалення своїх бізнес-процесів, оскільки довготривала війна суттєво змінила запити як зовнішнього клієнта, так і внутрішнього (працівників);

- постійний ризик погіршення зовнішнього середовища зумовлює необхідність переходу до оперативного планування, гнучкого підходу до прийняття управлінських рішень та переходу на онлайн-формати всіх бізнес-процесів, які можна оцифрувати;

- створенні умови функціонування вітчизняних компаній сформували необхідне середовище для активізації діджиталізації економіки цілому, так і впровадження діджитал-технологій у діяльність підприємств та організацій;

- аргументовано необхідність дотримання принципів проактивності, як необхідного інструменту удосконалення бізнес-процесів задля зменшення ризиків надмірних втрат та оптимізації витрат, що пов'язанні з війною;

- запропоновано алгоритм формування проактивної політики компанії для удосконалення бізнес-процесів шляхом їх діджиталізації, який передбачає впровадження принципу проактивності у всі сфери діяльності підприємство та адаптацію працівників й формування в них нових навиків роботи.

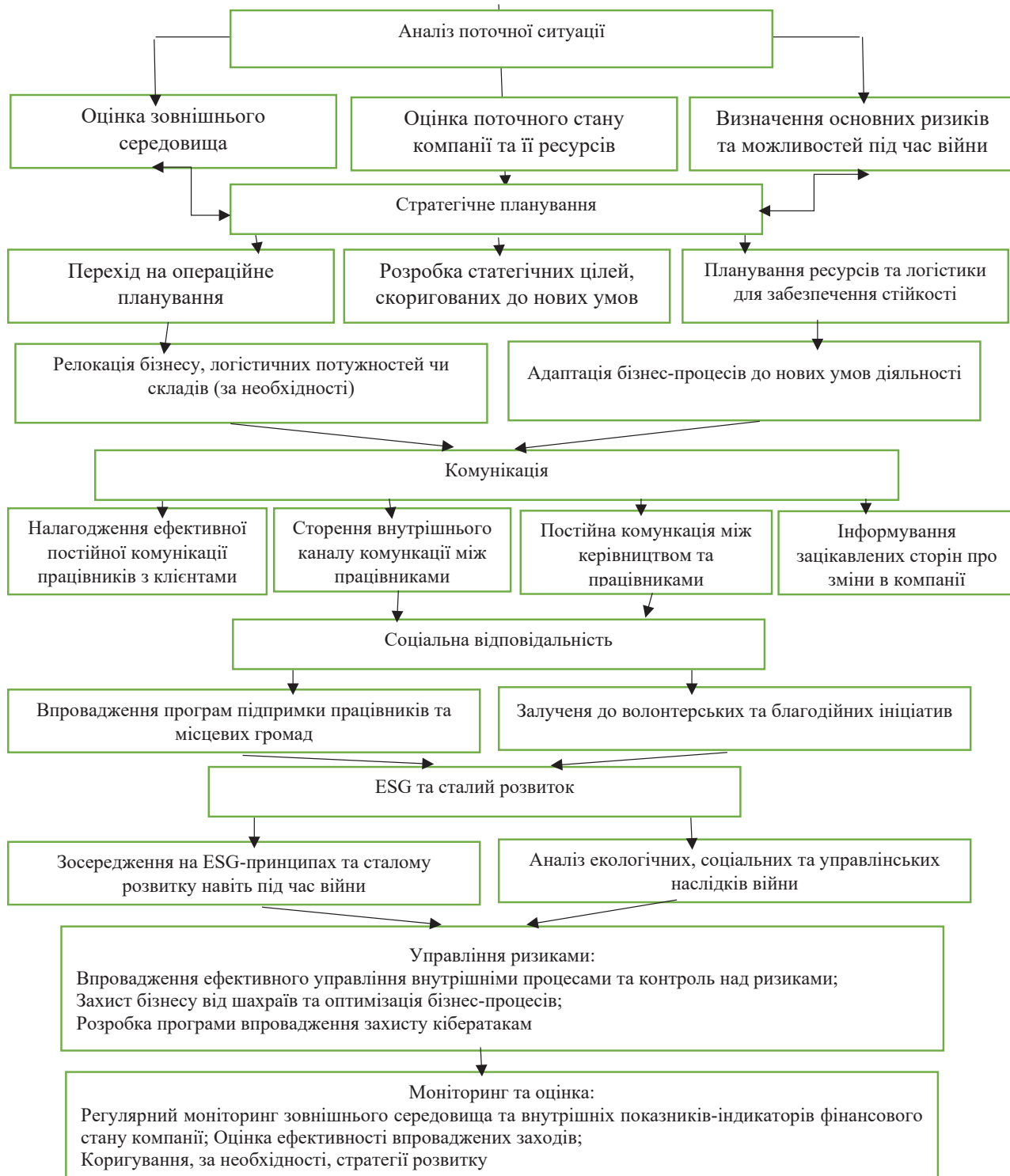


Рис. 2. Алгоритм формування проактивної політики компанії для удосконалення бізнес-процесів шляхом їх діджиталізації

Джерело: авторська розробка

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тімінський О. Г., Войтенко О. С., Райчук І. В. Аналіз моделей і методів діджиталізації бізнес-процесів. *Управління розвитком складних систем*. 2021. № 46. С. 38–47. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.46.38-47>
2. Кравчук І., Лавриненко С., Зелінська А. Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*, 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-19>
3. Кравченко М. О., Салабай В. О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 26. С. 75–88. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286988>
4. Ткачук В. О., Обіход С. В., Зіміна Н. П. Цифровізація бізнес-процесів підприємства в умовах переходу в діджитал-середовище. *Науковий вісник управління*. 2020. Вип. 47. С. 33–47. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct47-22>
5. Ольшанський О. В. Розроблення алгоритму оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 6(18). С. 153–156. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/2_2019/20.pdf
6. Що таке бізнес-процеси у підприємницькій діяльності // Школа бізнесу Нова пошта. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/scho-take-biznes-protsesi-v-pidpriyemnitskij-diyalnosti>
7. Що таке бізнес-процеси та як їх описувати? 2020 // Бізнес. Дія. 24 лютого 2020 р. URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/sistematizacia-biznes-processiv-2/so-take-biznes-processi-ta-ak-ih-opisuvati>
8. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT). URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf>
9. Світличин І. І. Категоріальний аналіз поняття «бізнес-процес». *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2 (104). С. 58–64. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-58-64](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-58-64)
10. Цифрова аджента України – 2020 («Цифровий порядок денний» – 2020). Концептуальні засади (версія 1.0). Першочергові сфери, ініціативи, проекти «цифровізації» України до 2020 року. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>
11. Лісова Р. М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 24 (2). С. 114–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_24%282%29_24
12. Лозова О. В., Тимосенко І. С. Проактивна поведінка підприємства в сучасних умовах господарювання. *Бізнес Інформ*. 2023. № 4. С. 155–160. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-155-160>
13. Ernst & Young. Building a better working world. URL: https://www.ey.com/uk_ua
14. Прогрес та виклики цифрової трансформації бізнесу в Україні – результати репрезентативного опитування бізнесу // German Economic Team. URL: <https://www.german-economic-team.com/ukraine/>

REFERENCES

1. Timinskyi O. H., Voitenko O. S., Raichuk I. V. (2021) Analiz modelei i metodiv didzhytalizatsii biznes-protsesiv. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, 46, 38–47. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.46.38-47>
2. Kravchuk, I., Lavrynenko, S., & Zelinska, A. (2023) Didzhytalizatsiia biznes-protsesiv: innovatsiina skladova menezhmentu pidpriyemstv. *Ekonomika ta suspilstvo*, 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-19>
3. Kravchenko M. O., Salabai V. O. (2023) Rol tsyfrovyykh transformatsii biznes-protsesiv pidpriyemstv. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"*, 26, 75–88. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286988>
4. Tkachuk V. O., Obikhod S. V., Zimina N. P. (2020) Tsyfrovizatsiia biznes-protsesiv pidpriyemstva v umovakh perekhodu v didzhytal-seredovishche. *Naukovyi visnyk upravlinnia*, 47, 33–47. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct47-22>
5. Olshanskyi O. V. (2018) Rozroblennia alhorytmu otsinky efektyvnosti upravlinnia biznes-protsesamy pidpriyemstv torhivli. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, 6(18), 153–156. Available at: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/2_2019/20.pdf
6. Shcho take biznes-protsesy u pidpriyemnitskii diialnosti // Shkola biznesu Nova poshta. Available at: <https://online.novaposhta.education/blog/scho-take-biznes-protsesi-v-pidpriyemnitskij-diyalnosti>
7. Shcho take biznes-protsesy ta yak yikh opysuvaty? (2020) // Biznes. Diia. 24 liutoho 2020 r. Available at: <https://business.diia.gov.ua/handbook/sistematizacia-biznes-processiv-2/so-take-biznes-processi-ta-ak-ih-opisuvati>
8. DSTU ISO 9000:2015 Systemy upravlinnia yakistiu. Osnovni polozhennia ta slovnyk terminiv (ISO 9000:2015, IDT). Available at: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf>
9. Svitlyshyn, I. I. (2023) Katehorialnyi analiz poniattia "biznes-protses". *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 2 (104), 58–64. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-58-64](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-58-64)
10. Tsyfrova adzhenta Ukrainy – 2020 ("Tsyfrovyy poriadok dennyy" – 2020). Kontseptualni zasady (versiia 1.0). Pershocherhovi sfery, initsiatyvy, proekty "tsyfrovizatsii" Ukrainy do 2020 roku. Available at: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>
11. Lisova R. M. (2019) Vplyv didzhytalizatsii na biznes-modeli: etapy ta instrumenty tsyfrovoy transformatsii. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, 24 (2), 114–118. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_24%282%29_24
12. Lozova O. V., Tymoshenko I. S. (2023) Proaktyvna povedinka pidpriyemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia. *Biznes Inform*, 4, 155–160. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-155-160>

13. Ernst & Young. Building a better working world. Available at: https://www.ey.com/uk_ua

14. Prohres ta vyklyky tsyfrovoi transformatsii biznesu v Ukraini – rezultaty reprezentatyvnoho opytuvannia biznesu // German Economic Team. Available at: <https://www.german-economic-team.com/ukraine/>

Lyudmila Shymanovska-Dianych, Nataliia Pedchenko, Oksana Lozova, Poltava University of economics and Trade. Proactivity in the digitalization of the economy: improving the business processes of domestic enterprises during the war.

Annotation. The article is devoted to the current topic of proactivity research in the conditions of digitalization of the economy as the main tool for improving business processes during the war. The author's concept of "enterprise proactivity" was formed as a strategic approach, which consists in predicting potential problems and opportunities, active monitoring of the external environment, and timely implementation of innovations and changes. This allows the enterprise not only to adapt to future challenges, but also to use them as opportunities for growth, thus ensuring its profitability and competitiveness. Proactive transformation includes the principles of continuous improvement of business processes, integration of the latest technologies and regular analysis of internal and external data to achieve the strategic goals of the organization. The article examines the importance of the introduction of digital technologies to increase the efficiency and competitiveness of Ukrainian companies during the war. The main tendencies of the functioning of enterprises in conditions of uncertainty of the external environment are determined and the reasons for the need for constant improvement of business processes through their digitization and digitization are identified. The peculiarities of the functioning of digital enterprises are considered, since this is an organization that integrates digital technologies into all aspects of its activities in order to increase efficiency, flexibility and competitiveness. It uses data for decision-making, automates business processes, optimizes interaction with customers and partners, and creates new digital products and services. Digital businesses are constantly adapting to changes in technology and market conditions, using innovation to develop and grow. There are examples of Ukrainian companies that can be classified as digital companies. Because, in our opinion, proactivity will allow domestic companies to identify key business processes that need improvement and digitization and will bring the greatest cost optimization and profit. The author's algorithm for forming a company's proactive policy for improving business processes through their digitalization is proposed, which provides for a set of elements (business processes) that must be improved and adapted to new conditions of development, anticipating the possibility of constant changes in the external environment and the need to adapt to it internal socio-economic enterprise systems.

Keywords: proactivity, digitalization, process, business processes, improvement of business processes.

НОТАТКИ

**НАУКОВИЙ ВІСНИК
ПОЛТАВСЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ**

Серія «Економічні науки»

Випуск 2(112), 2024

Українською та англійською мовами

Відповідальний редактор: *М. М. Іваннікова*

Технічний редактор: *В. О. Удовиченко*

Підписано до друку 30.05.2024 р.

Формат 60x84/8. Гарнітура Times New Roman.

Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 13,72.

Зам. № 0524/363. Наклад 100 прим.

Надруковано: Видавничий дім «Гельветика»

65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1

Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08

E-mail: mailbox@helvetica.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

ДК № 7623 від 22.06.2022 р.