

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА

СТРАТЕГІЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

*Збірник
наукових праць*

*ISSN 2312-9298 (print)
ISSN 2415-7112 (online)*

Заснований 2000 р.

Видається 2 рази на рік

Випуск 54

Київ 2024

У збірнику знайшли відображення результати наукових досліджень стратегічних процесів на макро-, мезо- та мікрорівнях національної економіки. Висвітлено підходи до вивчення соціально-економічних процесів у трансформаційній економіці. Запропоновано напрями розвитку секторів економіки та окремих галузей. Розкрито інноваційні імперативи та напрями подальшого розвитку інвестиційної сфери. Розвинуто теоретичні основи та окреслено способи підвищення ефективності функціонування та економічного розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання.

Засновник та видавець

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Зареєстровано у Міністерстві юстиції України

Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 23386-13226ПР від 24.05.2018

Рекомендовано до друку Вченою радою КНЕУ імені Вадима Гетьмана
Протокол № 10 від 30.05.2024

Наукове фахове видання України (категорія Б)

Наказ Міністерства освіти і науки України від 17.03.2020 № 409

Бібліографічні та наукометричні бази, до яких включено збірник наукових праць
«Стратегія економічного розвитку України»:

Index Copernicus International Journals Master List, UlrichsWeb TM Global Serials Directory,

Google Scholar, Scientific Indexing Services, Directory of Research Journals Indexing,

Reference index research journals (DRJI), Research Services Index (SIS),

Institute Academic Resources Research Bib,

Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

О. М. Гребешкова, канд. екон. наук, доц. (головний редактор); **В. А. Верба**, д-р екон. наук, проф. (заступник головного редактора); **А. Балеженіс**, д-р соц. наук, проф.; **О. В. Востряков**, канд. екон. наук, доц.; **Ю. М. Дзюрах**, д-р філософії, доц.; **Д. Єлонек**, д-р екон. наук, проф.; **Л. М. Ємельяненко**, д-р екон. наук, проф.; **О. В. Карпенко**, д-р наук з державного управління, проф.; **О. О. Кизенко**, канд. екон. наук, доц.; **О. О. Другов**, д-р екон. наук, проф.; **В. І. Кириленко**, д-р екон. наук, проф.; **А. В. Кудінова**, д-р екон. наук, доц.; **В. П. Кукоба**, д-р екон. наук, проф.; **Д. С. Ліфінцев**, канд. екон. наук, доц.; **І. Й. Малий**, д-р екон. наук, проф.; **О. Ф. Михайленко-Блейон**, канд. екон. наук, доц.; **О. І. Олексюк**, д-р екон. наук, проф.; **І. П. Отенко**, д-р екон. наук, проф., засл. економіст України; **В. Стрелковський**, д-р філософії, проф.; **З. Є. Шершньова**, канд. екон. наук, проф.; **Ю. С. Шипуліна**, д-р екон. наук, проф.

Відповідальний секретар — О. Г. Малярчук, канд. екон. наук, доц.

Адреса редакційної колегії

03680, м. Київ, просп. Берестейський, 54/1

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,

факультет економіки та управління; тел. 371-61-92

sedu@kneu.ua <http://sedu.kneu.edu.ua>

Матеріали збірника наукових праць друкуються мовою оригіналу (українською, англійською). Посилання на збірник є обов'язковим. Відповідальність за точність наведених фактів несе автор. Редакція не завжди поділяє позицію авторів.

Редактор *В. Македон*.

Верстка *Т. Мальчевська*

Підп. до друку 10.06.2024. Формат 70×100/16. Папір офсет. № 1.

Гарнітура Тип Таймс. Друк офсетний. Ум.-друк. арк. 16,38.

Обл.-вид. арк. 18,64. Наклад 50 прим. Зам. № 24-5843.

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

03680, м. Київ, проспект Берестейський, 54/1

e-mail: litera_kneu@ukr.net

ЗМІСТ

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОЦЕСИ В ТРАНСФОРМАЦІЙНІЙ ЕКОНОМІЦІ	
<i>Востряков О. В., Сибірцева А. Гребешкова О. М., Маренюк С. І., Кондратюк К. М. Кучерява М. В., Воробей С. І.</i>	Цифровізація бізнес-організації: дефініція та інструменти (українською)..... 5 Соціальне підприємництво як стратегічний патерн розвитку української економіки (українською)..... 17
<i>Стожок Л. Г.</i>	Моніторинг імплементації заходів плану дій ВЕРs у контексті фіскального регулювання: наукове обґрунтування методики (англійською)..... 31 Осучаснення дефініції «людський капітал» працездатного населення (українською)..... 41
ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	
<i>Соболева Т. О., Козюра С. І.</i>	Еволюція концепції сталого розвитку в менеджменті та її бізнес імплементація в Україні (українською) 57
РОЗВИТОК СЕКТОРІВ ТА ГАЛУЗЕЙ ЕКОНОМІКИ	
<i>Кузьменко О. М., Вєтров Д. О.</i>	Особливості управління підприємствами у сфері виробництва і продажу алкогольних напоїв в Україні в умовах невизначеності (українською) 68
<i>Скічко О. О.</i>	Передумови формування бізнес-альянсів серед експортерів агропродукції в Україні в умовах військового стану (українською) 81
ІННОВАЦІЙНІ ІМПЕРАТИВИ ТА ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ	
<i>Мельник-Мельников П. Г., П'ятчаніна Т. В., Бедюх О. Р., Цюкало Д. В., Дворіценко О. С. Стасовський Ю. В.</i>	Міжнародний досвід офісів трансферу технологій в біомедицинській галузі для використання в Україні (українською) 91 Комбінаторика та кастомізація технік креативності в залежності від особливостей поставлених завдань з розробки інновацій (українською) 106
ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	
<i>Кизенко О. О., Мицєрук С. В.</i>	Підвищення результативності управління записами у сфері торгівлі на основі інтегрованих технологій ВІ та ERP (українською) 120
<i>Преображенський О. Є.</i>	Порівняльна оцінка методів управління операційною діяльністю малих бізнесів: досвід різних країн (українською)..... 133
<i>Смирнов Є. В., Смирнов Є. Є.</i>	Економічне зростання підприємства: сучасні моделі та досвід оцінювання (українською)..... 145
<i>Хмурковський Г. В., Бондарчук М. І.</i>	Взаємодія маркетингової та логістичної діяльності підприємств в контексті викликів сучасного бізнес-середовища України (українською)..... 161
<i>Шумейко О. С.</i>	Формулювання дефініції феномену внутрішнього контролю витрат на наукову (науково-технічну) діяльність підприємства (українською)..... 176

CONTENTS

SOCIO-ECONOMIC PROCESSES IN TRANSFORMATION ECONOMY

<i>Vostryakov O. V., Sybirtseva A. S.</i>	Business digitalization: definition and tools (in Ukrainian)	5
<i>Hrebeshkova O. M., Mareniuk S. I., Kondratiuk K. M.</i>	Social entrepreneurship as a strategic pattern for the development of the Ukrainian economy (in Ukrainian)	17
<i>Kucheriava M. V., Vorobei S.</i>	Monitoring of the BEPs actions plan implementation in the context of fiscal regulation: scientific substantiation of the methodology (in English)	31
<i>Stozhok L. G.</i>	Modernisation of the definition of human capital of the working population (in Ukrainian)	41

THEORY AND PRACTICE OF STRATEGIC MANAGEMENT

<i>Soboliev T. O., Kozjura S. I.</i>	Evolution of the sustainable development concept in management and its business implementation in Ukraine (in Ukrainian)	57
--	--	----

DEVELOPMENT OF INDUSTRIES AND SECTORS OF THE ECONOMY

<i>Kuzmenko O. M., Vietrov D. O.</i>	Peculiarities of management of enterprises in the sphere of production and sale of alcoholic beverages in Ukraine under conditions of uncertainty (in Ukrainian)	68
<i>Skichko O. O.</i>	Prerequisites for the formation of business alliances among agricultural exporters in Ukraine under martial law (in Ukrainian)	81

INNOVATIVE IMPERATIVES AND INVESTMENT ACTIVITIES

<i>Melnyk-Melnikov P. G., Pyatchanina T. V., Bediukh O. R., Tyukalo D. V., Dvorshchenko O. S., Stasovskiy Yu. V.</i>	Inclusiveness of value chains as an innovative mechanism for ensuring economic security (in Ukrainian)	91
	Combinatory and customization of creativity techniques depending on the characteristics of the tasks of innovation development (in Ukrainian)	106

EFFICIENCY AND PRODUCTIVITY DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

<i>Kyzenko O. O., Mitserek S. V.</i>	Increasing the effectiveness of record management in the field of trade based on integrated IT and ERP technologies (in Ukrainian)	120
<i>Preobrazhenskyi O. Ye.</i>	Comparative assessment of methods of managing operational activities of small businesses: experience of different countries (in Ukrainian)	133
<i>Smyrnov Ye. V., Smyrnov Ye. Ye</i>	Economic growth of the enterprise: modern models and evaluation experience (in Ukrainian)	145
<i>Khmurkovskiy H. V., Bondarchuk M. I.</i>	Interaction of marketing and logistics activities of enterprises in the context of the challenges of the modern business environment of Ukraine (in Ukrainian)	161
<i>Shumeyko O. S.</i>	Formulation a definition for the phenomenon of internal control of expenses for scientific (scientific and technical) enterprise activity (in Ukrainian)	176

УДК 658.005.05
JEL Classification M10
DOI 10.33111/sedu.2024.54.005.016

*Востряков Олександр Володимирович**
*Сибірцева Анастасія Михайлівна***

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ: ДЕФІНІЦІЯ ТА ІНСТРУМЕНТИ

Анотація. У ході дослідження виділено та проаналізовано основні підходи до трактування поняття «цифровізація»: суспільний, підприємницький і технологічний; встановлено взаємозв'язок між ними. Визначено ознаки цифровізації бізнес-організації. На основі цих ознак подано дефініцію поняття «цифровізація» у контексті бізнес-організації. Виділено й охарактеризовано два види цифровізації бізнес-організації: цифровізація процесу і цифровізація продукту. Наведено інструменти цифровізації бізнес-організації, а саме: цифрове управління даними, оцифрування, CRM-системи, хмарні сервіси, штучний інтелект та ін. Визначено переваги використання цих інструментів цифровізації бізнес-організації. Класифіковано інструменти цифровізації за її видами. Описано можливості використання інструментів для кожного з видів цифровізації.

Ключові слова: цифровізація; цифровізація бізнес-організації; види цифровізації; інструменти цифровізації.

Вступ. Одна з найважливіших умов ефективного функціонування будь-якого підприємства — це вміння адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. На сьогодні найбільш ваговою і впливовою характеристикою є розвиток інформаційних і цифрових технологій. Споживачі надають перевагу компаніям, які є лідерами ринку, а ринок вимагає від компаній, щоб вони були найбільш ефективними, інноваційними, найшвидшими у своїх технологіях для того, щоб бути конкурентоспроможними. Цифровізація — один із найпотужніших інструментів забезпечення всіх цих умов.

Цифровізація процесів відбувається не лише на рівні підприємств. Суспільство вимагає від держави зменшення бюрократії за рахунок цифрових технологій, мобільності освіти тощо. Цифровізація являє собою сучасний тренд в усіх сферах життя людини. Уявити світ без інформаційних технологій сьогодні неможливо,

* **Востряков Олександр Володимирович** — канд. екон. наук, доцент, декан факультету економіки та управління, Київський економічний університет імені Вадима Гетьмана (м. Київ, Україна), ORCID: 0000-0002-9030-6569, oleksandr.vostriakov@kneu.ua

** **Сибірцева Анастасія Михайлівна** — студентка факультету економіки та управління, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, ORCID: 0009-0007-2136-2587, anastasiia.sybirtseva@kneu.ua

особливо у контексті роботи підприємств. Саме тому ефективне управління цим процесом слугує запорукою успіху бізнес-організації.

Постановка завдання. Головною проблемою в контексті дослідження цифровізації бізнес-процесів є недостатня кількість наукових і прикладних досліджень і відсутність загальноприйнятої теоретичної бази для них. Це пов'язано з тим, що, як і цифрові технології, термін «цифровізація» відносно новий, підгрунтя для його появи з'явилося лише в середині 1990-х років, коли Ніколас Негропonte описав майбутні процеси цифровізації суспільства. Розвиток поняття «цифровізація» — це динамічний процес, із постійними змінами в теорії та на практиці. Саме тому нині не існує загальноприйнятого визначення дефініції «цифровізація» у контексті бізнес-організації, її видів та інструментів.

Пропонована стаття присвячена уточненню сутності категорії цифровізації бізнес-організації та спробі класифікації інструментів її проведення.

Дослідженням питання цифровізації як нового тренду розвитку бізнес-організацій у вітчизняному просторі займалися Корцеллі-Олейнічак Є. К. та Казьмір Л. П., які надали визначення поняттю та описали основні напрями розвитку; Краус Н. М., Голобородько О. П. і Краус К. М., які розглядали цифровізацію як трансформацію суспільства; Кривовязюк І. В. та Бойко Н. Р., які визначили деякі з інструментів проведення цифровізації. Серед зарубіжних авторів це питання розглядали Yang Y., Yee R. W. Y.; Devereux M., Vella J; Parviainen P., Tihinem M., Kaariainen J., Terppola S. Та ін. В той же час ці дослідження носять фрагментарний характер і зосереджені насамперед на проявах цифровізації на рівні суспільства та держави, і тому виникає потреба у подальшому розвитку формування теоретичного базису у сфері підприємницької діяльності, яке було б визнано переважною більшістю наукової спільноти. Так, зокрема, не існує чіткої дефініції цифровізації бізнес-організації. Тому ця тема потребує подальшої систематизації й узагальнення теоретичного підґрунтя цифровізації бізнес-організації, вивчення її видів та інструментів.

У результаті активного проникнення продуктів технологічного процесу в різні сфери підприємницької діяльності виникає необхідність розробляти інструменти впровадження інформаційних технологій у діяльність компанії. Розуміння теоретичного змісту цифровізації дозволить впроваджувати ці інструменти з більшою ефективністю та результативністю. З цього випливає мета дослідження: уточнення змістовного наповнення дефініції та дослідження теоретичних аспектів проведення цифровізації бізнес-організації. Краще розуміти механізм проведення цифровізації на підприємстві дозволить аналіз і систематизація відповідних підходів до її дослідження, поділ інструментів відповідно до можливостей їх застосування для різних видів цифровізації.

Результати. Як уже зазначалось, чи не вперше термін «цифрова економіка» був згаданий Н. Негропonte, коли він у своїй книзі «Being Digital» описав майбутні процеси цифровізації суспільства і цим заклав основу для сучасного терміна «цифровізація» [1]. Узагальнено під цим терміном розуміють процеси у суспільстві або у державі як певну трансформацію, що відбувається над ними. У 2016 р. цифровізацію було визнано як значущий тренд, який змінює суспільс-

тво та бізнес сьогодні з прогнозуванням збереження такої тенденції в майбутньому, що прослідковується і нині [2]. У контексті трансформації бізнес-процесів та організацій у цілому цей термін відносно новий, і тому відсутнє загальноприйняте визначення. У табл. 1 систематизовано трактування поняття «цифровізація» від українських і зарубіжних авторів, дослідників, компаній з метою їх узагальнення та систематизації.

Таблиця 1

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО ТРАКТУВАННЯ ПОНЯТТЯ «ЦИФРОВІЗАЦІЯ»

Підходи	Автори	Трактування
Суспільний	Ляшенко В. І., Вишневський О. С. [3]	Процес цифровізації — це не створення нового сектору економіки (цифрова економіка), а радикальне перетворення існуючих трьох секторів (первинний — сільське господарство та видобуток корисних копалин, вторинний — промислове виробництво, третинний — послуги), тобто використання цифрових технологій в усіх сферах
	Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. [4]	Цифровізація — це інструмент, у разі застосування якого цифрові технології стимулюють розвиток відкритого інформаційного суспільства як чинника підвищення продуктивності, відбувається економічне зростання та покращується якість життя громадян країни
Підприємницький	Devereux M., Vella J. [5]	Цифровізація — це процес поширення технології загального призначення, вона підвищує рухливість організації, зменшує відстань між людьми та речами. Цифровізація відкриває широкі можливості для розвитку та інновацій
	Дослідна і консалтингова компанія Gartner [6]	Цифровізація — це процес переходу до цифрового бізнесу, використання цифрових технологій для зміни бізнес-моделі і впровадження нових можливостей отримання доходу
Підприємницький	Шалло Д., Вільямс К. А., Бордман. Л. [7]	Цифрова трансформація — це процес, який включає в себе мережу таких суб'єктів, як підприємство та клієнти у всіх сегментах мережі з доданою вартістю та вимагає таких навичок, як вилучення та обмін даними, аналіз і перетворення цих даних на корисну інформацію та її подальше використання для розрахунку й оцінки варіантів прийняття рішень. Цифрова трансформація використовується з метою підвищення продуктивності і розширення сфери діяльності компанії та містить підприємства, бізнес-процеси, відносини, продукти тощо
Технологічний	Гриценко А. [8]	Цифровізація — це застосування технологій, які базуються на дискретній кодовій системі обробки і передачі інформації у процесах виробництва, розподілу і споживання
	Корцеллі-Олейнчик С. К., Казьмір Л. П. [9], Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України 2018–2020 рр. [10]	Цифровізація — це створення кіберфізичного простору за рахунок додання у фізичний простір електронно-цифрових пристроїв для налагодження зв'язку і взаємодії між ними

Джерело: складено авторами на основі [3–10].

На основі проведеної систематизації авторських трактувань можемо визначити три основні підходи до визначення поняття цифровізація. Найперший за значенням та історією виникнення є суспільний, тобто такий, що стосується суспільства і його розвитку. З цієї сторони цифровізація розглядається як процес трансформації суспільства та держави через розвиток цифрових технологій. Це спонукає трансформацію в усіх частинах життя людини та держави: в освіті, медицині та інших сферах, не становить виняток і підприємницька діяльність. З'являється підхід до визначення поняття «цифровізація» з боку бізнесу, де об'єктом цифровізації виступає вже не суспільство, а компанії. Цифровізація в цьому контексті фокусується на інструментах для підвищення продуктивності, конкурентоспроможності, інноваційності тощо. Кінцевою метою цифровізації у такому разі може виступати не лише розвиток, а й збільшення прибутку. Третій підхід — технологічний, в якому цифровізація розглядається як інструмент досягнення зазначених вище цілей з технологічного аспекту.

Проаналізувавши представлені підходи до трактування поняття «цифровізація» можемо запропонувати такі визначення цифровізації бізнес-організації (рис. 1):

- Цифровізація — це процес, а не одноразова дія, і не може бути самоціллю чи філософією компанії.
- Цифровізація — це цифровий простір, адже будь-які процеси цифровізації у підсумку зводяться до того, що це переведення інформації в цифровий простір для покращення взаємодії між технологіями і людьми та підвищення ефективності діяльності компанії.
- Цифровізація — це інструмент, завдяки якому можна досягти розвитку бізнес-організації, підвищити її прибуток шляхом знаходження нових джерел доходу та/або розширення діяльності.
- Цифровізація — це цифрові технології та їх застосування у бізнес-процесах.



Рисунок 1 — Ознаки цифровізації бізнес-організації

Джерело: складено авторами.

Спираючись на згадані вище ознаки, на наш погляд, можна запропонувати таке визначення цифровізації бізнес-організації — це процес, який містить інструменти додання технологій у фізичний простір і переведення інформації та

процесів у цифровий простір для покращення взаємодії між людьми і технологіями, розвитку і підвищення ефективності діяльності бізнес-організації.

У літературі та на практиці не вирізняють видів цифровізації бізнес-організації, проте, на наш погляд, у різних випадках цифровізація має певні відмінності. У зв'язку з цим ми пропонуємо визначати види цифровізації, зокрема: цифровізація процесу і цифровізація продукту.

Цифровізація процесу — це цифровізація у класичному її розумінні. Вона полягає у застосуванні цифрових, інтелектуальних і мережових технологій для автоматичної обробки даних, оптимізації бізнес-процесів і прийняття виробничих рішень, що повинно вести до отримання прибутку підприємством [11]. Цей вид цифровізації та його інструменти використовує переважна більшість підприємств для спрощення багатьох бізнес-процесів.

Звідси постає питання, чи доцільно застосовувати саме термін «цифровізація бізнес-організації», а не «цифровізація діяльності бізнес-організації», адже процес цифровізації відбувається над різними аспектами діяльності компанії або продуктами, які є результатами діяльності. У науковій літературі і на практиці використовують термін «цифровізація», або «диджиталізація компанії» (що є англійським аналогом) у значенні цифровізації певних бізнес-процесів. У той самий час деякі дослідження виділяють фази цифровізації [12] і різні архітектурні рівні проведення цифровізації на підприємстві [13], у такий спосіб доходючи висновку, що чим більше рівнів діяльності компанії цифровізовано та чим вища фаза цифровізації — тим більш цифровізована сама компанія. Іншими словами, ми можемо розглядати це питання з такої позиції: цифровізація бізнес-організації розпочинається з цифровізації різних аспектів її діяльності та в результаті веде до створення відкритої цифрової екосистеми як кінцевої фази цифровізації та становлення цифрового бізнесу.

Цифровізація продукту полягає у застосуванні та впровадженні цифрових технологій для покращення існуючого продукту компанії для отримання прибутку. Під продуктом не обов'язково розуміють фізичний товар — це також може бути і послуга; у будь-якому разі — це модифікація вже існуючого товару чи послуги, а не створення нового. Одним з прикладів цифровізації продукту слугує випадок компанії Nike, яка у 2019 р. випустила кросівки, що можуть бути під'єднані до смартфона через Bluetooth [14]. У такий спосіб компанія взяла вже існуючий продукт і покращила його за рахунок додавання цифрових технологій.

Проведення процесів цифровізації будь-якого виду на підприємстві означає використання певних інструментів. Під інструментами цифровізації ми розуміємо певні цифрові технології та/або методи їх впровадження в бізнес-процеси чи додання до вже існуючих продуктів для їх покращення.

Одним із найбільш поширених інструментів цифровізації можна назвати цифрове управління даними. Традиційно управління даними фокусується на ефективному зборі, представленні, зберіганні та використанні даних [15]. Проте у контексті цифровізації бізнес-процесів для ефективного управління даними треба використовувати новітні технології. Передумовою використання цифрових

технологій також буде те, що сьогодні підприємствам слід аналізувати дуже великі об'єми інформації, з якими не може впоратися людський мозок. Те саме стосується й зберігання даних, адже з розвитком у підприємств накопичується все більше даних, які не вигідно зберігати на фізичних носіях в архівах.

Отже, цифрове управління даними як інструмент цифровізації є процесом збору, представлення, зберігання і використання даних із застосуванням цифрових технологій та має такі переваги перед традиційним методом:

- можливість аналізувати великі обсяги інформації;
- можливість зберігати великі об'єми даних;
- швидкий доступ до даних і пошук інформації тощо.

Цифрове управління даними неможливе без оцифрування, яке полягає у переведенні паперових документів в електронний формат [16]. Це перший етап успішного управління даними та проведення цифровізації підприємства, адже неможливо управляти даними у цифровому просторі, якщо вони існують лише у фізичному форматі. Проведення ефективного оцифрування потребує ретельного планування для того, щоб, витрачаючи найменше ресурсів, як людських, так і часу, досягнути успішних результатів.

Ще одним інструментом цифровізації, який належить до управління даними, є CRM-системи, які використовують для взаємодії зі споживачами. CRM (англ. Customer Relationship Management — управління відносинами з клієнтами) — це прикладне програмне забезпечення для автоматизації взаємодії зі споживачами за рахунок обліку та аналізу інформації про взаємодію з ними [17].

Перевагами використання CRM-систем як інструменту цифровізації є:

- ефективне опрацювання вхідних запитів;
- автоматизація й ефективне управління даними щодо взаємодії зі споживачами: вхідні запити, історія замовлень, вподобань, продажів тощо;
- аналіз та статистика роботи зі споживачами;
- забезпечення персоналізованого обслуговування;
- ефективне управління співробітниками: постановка завдань, їх розподілення і контроль за виконанням;
- оперативне обслуговування споживачів;
- можливість утримання клієнтів та залучення нових тощо [17–19].

Інструментом цифровізації, що також належить до управління даними, можуть виступати хмарні сервери, адже вони є засобом зберігання даних. У загальному розумінні хмарні технології — це надання обчислювальних і комунікаційних послуг за допомогою віддалених мережевих ресурсів без необхідності володіння цими ресурсами [20]. У контексті роботи підприємства їх використовують для зберігання і швидкого доступу до інформації та не лише. Хмарні сервіси використовують також у вигляді інтегрованого програмного забезпечення, адміністрування, створення цифрової інфраструктури для роботи з клієнтами та всередині компанії, додатки тощо [21]. Тому вони можуть бути використані для цифровізації продукту як додання хмарних сервісів у продукти для споживачів, такі як, наприклад, онлайн-банкінги.

Перевагами застосування хмарних сервісів бізнес-організаціями є:

- досягнення гнучкості, мобільності та ефективності;
- можливість створення сервіс-орієнтованої інфраструктури;
- забезпечення конфіденційності інформації;
- зниження витрат на обслуговування та розширення ІТ-інфраструктури;
- забезпечення взаємодії усіх учасників ланцюга поставок в логістиці компанії;
- безпека і висока надійність у зберіганні даних за рахунок автоматизації резервного копіювання;
- можливість віддаленої роботи тощо [21].

Одним із небагатьох інструментів цифровізації, що може використовуватися як для цифровізації процесу, так і для цифровізації продукту, є штучний інтелект. У широкому розумінні штучний інтелект (ШІ) — це система, яка може оперувати зі знаннями і виконувати такі операції, як навчання, мислення, розпізнавання мови, розв'язання задач, прийняття рішень тощо [22]. ШІ можна додати до вже існуючого продукту і у такий спосіб покращити його, як, наприклад, машини з автопілотом або будь-які розумні продукти, представлені на ринку. Що стосується цифровізації процесу, ШІ активно використовують саме в логістичній сфері, адже це дозволяє ефективно керувати ланцюгами поставок.

Основними перевагами використання ШІ як інструменту цифровізації є:

- можливість делегувати рутинні завдання, у такий спосіб звільняючи працівників для виконання більш важливих завдань;
- автоматизація і прийняття рішень загалом без ймовірності помилок через людський фактор;
- ефективне управління й обробка великих об'ємів даних та операції з ними та ін.

Окрім наведених вище, дослідники виділяють такі інструменти цифровізації: мобільні технології, роботи, ERP-системи, автоматизація, ІОТ-платформи [23] і GPS-системи. Лише GPS-системи можуть бути використані для цифровізації продукту, всі інші належать лише до бізнес-процесів.

На рис. 2 зображено узагальнену інформацію щодо видів та інструментів проведення цифровізації бізнес-організації.

Як ми бачимо, найбільше сьогодні розвинений напрям цифровізації бізнес-процесів, а не продуктів, що й не дивно, адже це підвищує ефективності і зручності роботи на підприємстві. У той же самий час, на нашу думку цифровізація продукту за рахунок додання ШІ є дуже перспективним напрямком діяльності, адже з часом споживач буде вимагати дедалі більше цифрових ідей і рішень для власного використання. GPS-системи функціонує у багатьох смартфонах і не лише в них: їх додають до продукту для забезпечення легкого пошуку.

Наведений перелік інструментів не повний і вичерпний. Динамічний розвиток інформаційних технологій та інноваційно-технічних рішень веде до їхньої постійної модифікації, розвитку і появи новітніх інструментів цифровізації. Завдання менеджменту — відстеження, моніторинг і впровадження новітніх інструментів у діяльність компанії.

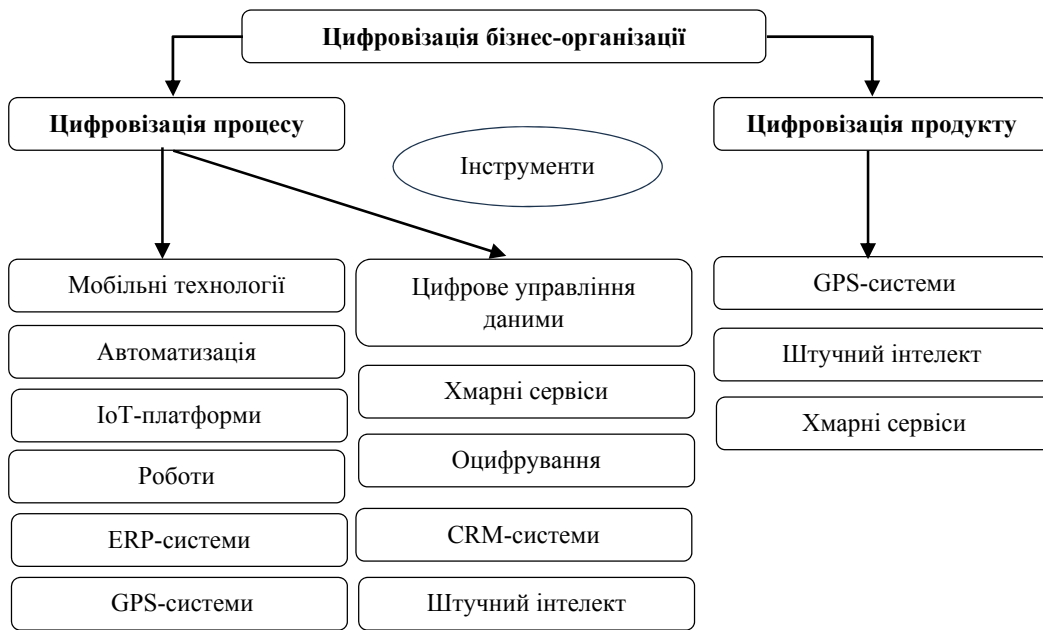


Рисунок 2 — Види цифровізації бізнес-організації та інструменти її проведення

Джерело: складено авторами.

Висновки. Цифровізація є дуже важливим етапом життєвого циклу будь-якої бізнес-організації та умовою її розвитку та процвітання у сучасному світі, і саме тому нагальним вбачається дослідження її сутності та інструментарію проведення. Поняття «цифровізація» у контексті ведення підприємницької діяльності має особливості, а розуміння її ознак дозволяє сформулювати поняття цифровізації бізнес-організації.

Визначення видів цифровізації бізнес-організації та її інструментарію дозволяє підприємствам усвідомлювати наявні можливості для розвитку та підвищення ефективності їх діяльності, розуміти особливості проведення бажаного з процесів цифровізації та існуючі для цього інструменти. Класифікація на види дозволяє підприємствам усвідомити, куди вони хочуть прикладати найбільше зусиль і яких сфер діяльності бізнесу це стосується. Крім того, розуміння інструментів проведення цифровізації дозволяє підвищувати конкурентоспроможність компанії та втримувати позиції на ринку в умовах пришвидшеного розвитку інформаційних технологій.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на тематику організації управління цифровізацією бізнес-організації, виклики та зміни у менеджменті, розширення інструментарію проведення цифровізації, можливостям у сфері цифровізації продукту. Сутність, види та інструменти цифровізації бізнес-організації потребують подальшого узагальнення та дослідження теоретичних і прикладних аспектів.

Література

1. Руденко М. В. Цифровізація: категоріальні особливості та специфіка трактування. *Економічний форум*. 2021. № 4. С. 3–13. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-4-1>
2. Parviainen P., Tihinem M., Kaariainen J., Teppola S. Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International journal of information systems and project management*. 2017. V. 5, № 1. P. 63-77. <https://doi.org/10.12821/ijispm050104>
3. Ляшенко В. І., Вишневецький О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. Київ, 2018. 254 с.
4. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. 7 с.
5. Devereux M., Vella J. Debate: implications of digitalization for international corporate tax reform. *Intertax*. 2018. Vol. 46, No. 6. P. 550-559. <https://doi.org/10.54648/taxi2018056>.
6. Gartner Glossary: Digitalization. URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization> (Дата звернення: 20.03.2024).
7. Schallmo D., Williams C. A., Boardman L. Digital transformation of business models — best practice, enablers, and roadmap. *International Journal of Innovation Management*. 2017. Vol 12, No 8. 17 p. <https://doi.org/10.1142/S136391961740014X>.
8. Гриценко А. А. Цифровізація як сучасний тренд економічного та суспільного розвитку. 2019. С. 685–690.
9. Корцеллі-Олейчничак Є. К., Казьмір Л. П. Цифровізація промислових систем: концептуальна сутність та ключові чинники. *Регіональна економіка*. 2021. No. 4. С. 57–66. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-4-7>.
10. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України 2018-2020 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80/ed20180117#n20> (Дата звернення: 20.03.2024).
11. Yang Y., Yee R. W. Y. The effect of process digitalization initiative on firm performance: A dynamic capability development perspective. *International journal of production economics*. 2022. 11 p. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108654>.
12. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Управління цифровізацією бізнес-процесів діяльності підприємства. *Economic synergy*. 2022. Вип. 4 (6). С. 82-91. <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-6>
13. Zhao Z., Navakhor T., Mandiwalla M. SME Digitalization: How do Micro, Small, and Medium-Sized Firms Digitize. *Twenty-eighth Americas Conference on Information Systems*. Minneapolis, 2022. 5 p.
14. Willem Standaert. Product digitalization at Nike: The future is now. *Journal of information technology. Teaching cases*. 2022. Vol. 12, No. 1. P. 28–34. <https://doi.org/10.1177/20438869209632>.
15. Storey V. C. Data management in the era of digitalization. 2019. 26 p. https://doi.org/10.1007/978-3-030-33223-5_1.
16. Міхровська М. С. Діджиталізація, діджиталізація, цифрова трансформація: зміст та особливості. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2021. No 1. С. 128–130. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.02.2021.023>.
17. Чазов Є. В. CRM-системи для малого бізнесу: необхідність та способи впровадження. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 8. С. 391–397.
18. Міщенко Д. О., Орлик О. В. CRM-системи в маркетинговій діяльності сучасних підприємств. *Інформаційні технології в економіці та управлінні: зб. наук. студ. праць*. Одеса: ОНЕУ, 2022 Вип. 4. С. 67–76.

19. Янчук Т. В., Боєнко О. Ю. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. 7 с. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-89>.
20. Lee-Post A., Pakath R. Cloud computing: a comprehensive introduction. 2014. 43 p. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-5788-5.ch001>.
21. Шевчук І. Б., Депутат Б. Я. Економічний аспект використання хмарних технологій у діяльності органів публічної влади та бізнес-структур. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31. 8 с. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-26>.
22. Піжук О. І. Штучний інтелект як один із ключових драйверів цифрової трансформації економіки. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. Вип. 89, № 3. С. 41–46. [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-41-46](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-41-46).
23. Кривовязюк І. В., Бойко Н. Р. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, технології та стратегія розвитку. *Science, practice, and theory*. 2022. № 4. С. 106–110. <https://doi.org/10.46299/ISG.2022.I.IV>.

References

1. Rudenko M. V. Tsyfrovizatsiia: katehorialni osoblyvosti ta spetsyfika traktuvannia [Digitalization: categorial features and specificity of interpretation]. *Ekonomichnyi forum*. (2021): 3–13. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-4-1> [in Ukrainian].
2. Parviainen P., Tihinem M., Kaariainen J., Teppola S. Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International journal of information systems and project management*. V. 5, № 1. (2017): 63–77. <https://doi.org/10.12821/ijispm050104>.
3. Liashenko V. I., Vyshnevskiy O. S. Tsyfrova modernizatsiia ekonomiky Ukrainy yak mozhlyvist proryvnoho rozvytku: monohrafiia [Digital modernization of Ukraine's economy as an opportunity for breakthrough development: monograph]. Kyiv (2018): 254. [in Ukrainian].
4. Kraus N. M., Holoborodko O. P., Kraus K. M. Tsyfrova ekonomika: trendy ta perspektyvy avanhardnoho kharakteru rozvytku [Digital economy: trends and perspectives of avant-garde nature of development.]. *Efektivna ekonomika*. № 1. (2018): 7. [in Ukrainian].
5. Devereux M., Vella J. Debate: implications of digitalization for international corporate tax reform. *Intertax*. Vol. 46, No. 6. (2018): 550-559. <https://doi.org/10.54648/taxi2018056>.
6. Gartner Glossary: Digitalization. URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization> (accessed 20.03.2024).
7. Schallmo D., Williams C. A., Boardman L. Digital transformation of business models — best practice, enablers, and roadmap. *International Journal of Innovation Management*. Vol 12, No 8. (2017): 17. <https://doi.org/10.1142/S136391961740014X>.
8. Hrytsenko A. A. Tsyfrovizatsiia yak suchasnyi trend ekonomichnoho ta suspilnoho rozvytku [Digitization as a modern trend of economic and social development]. (2019): 685–690.
9. Kortselli-Oleichnichak Ye. K., Kazmir L. P. Tsyfrovizatsiia promyslovykh system: kontseptualna sutnist ta kluchovi chynnyky. [Digitalization of industrial systems: conceptual essence and key factors]. *Rehionalna ekonomika*. No. 4 (2021): 57–66. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-4-7>.
10. Kontsepsiia rozvytku tsyfrovoy ekonomiky ta suspilstva Ukrainy 2018-2020. [Concept of development of digital economy and society of Ukraine 2018-2020]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80/ed20180117#n20> (accessed 20.03.2024). [in Ukrainian].

11. Yang Y., Yee R. W. Y. The effect of process digitalization initiative on firm performance: A dynamic capability development perspective. *International journal of production economics*. (2022): 11 p. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108654>.
12. Zhosan H. V., Kyrychenko N. V. Upravlinnia tsyfrovizatsiieiu biznes-protsesiv diialnosti pidpriemstva [Management of digitalization of business processes of enterprise activities]. *Economic synergy*. Vol. 4, № 6. (2022): 82-91. <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-6>. [in Ukrainian].
13. Zhao Z., Havakhor T., Mandiwalla M. SME Digitalization: How do Micro, Small, and Medium-Sized Firms Digitize. *Twenty-eighth Americas Conference on Information Systems*. Minneapolis. (2022): 5.
14. Willem Standaert. Product digitalization at Nike: The future is now. *Journal of information technology. Teaching cases*. Vol. 12, No. 1. (2022): 28–34. <https://doi.org/10.1177/20438869209632>.
15. Storey V. C. Data management in the era of digitalization. (2019): 26 p. https://doi.org/10.1007/978-3-030-33223-5_1.
16. Mikhrovska M. S. Didzhytyzatsiia, didzhytalizatsiia, tsyfrova transformatsiia: zmist ta osoblyvosti. [Digitization, digitalization, digital transformation: content and features] *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Hraal nauky»*. No 1. (2021): 128–130. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.02.2021.023>.
17. Chazov Ye. V. CRM-systemy dlia maloho biznezu: neobkhdnist ta sposoby vprovadzhennia. [CRM systems for small business: necessity and methods of implementation]. *Ekonomika i suspilstvo*. Vol. 8. (2017): 391–397. [in Ukrainian].
18. Mishchenko D. O., Orlyk O. V. CRM-systemy v marketynhovii diialnosti suchasnykh pidpriemstv [CRM systems in the marketing activity of modern enterprises]. *Informatsiini tekhnologii v ekonomitsi ta upravlinni: zb. nauk. stud. prats. Odesa: ONEU, Vol. 4. (2022): 67–76. [in Ukrainian]*.
19. Ianchuk T. V., Boienko O. Yu. Vprovadzhennia CRM-system yak zasib pidvyshchennia efektyvnosti marketynhovoii diialnosti [Implementation of CRM systems as a means of increasing the effectiveness of marketing activities]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vol. 48. (2023): 7. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-89>.
20. Lee-Post A., Pakath R. Cloud computing: a comprehensive introduction. (2014): 43 p. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-5788-5.ch001>.
21. Shevchuk I. B., Deputat B. Ya. Ekonomichnyi aspekt vykorystannia khmarnykh tekhnologii u diialnosti orhaniv publichnoi vlady ta biznes-struktur [Economic aspects of the use of cloud technologies un the activities of public authorities and business economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vol. 31. (2021): 8. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-26>.
22. Pizhuk O. I. Shtuchnyi intelekt yak odyin iz kliuchovykh draiveriv tsyfrovoy transformatsii ekonomiky [Artificial intelligence as one of the key drivers of the digital transformation of the economy]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*. Vol 89, № 3. (2021): 41–46. [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-41-46](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-41-46).
23. Kryvoviaziuk I. V., Boiko N. R. Tsyfrova transformatsiia biznesu: sutnist, tekhnologii ta stratehiia rozvytku [Digital transformation if business: essence, technologies, and development strategy]. *Science, practice, and theory*. № 4. (2022): 106–110. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.46299/ISG.2022.I.IV>.

BUSINESS DIGITALIZATION: DEFINITION AND TOOLS**Oleksandr V. Vostryakov**

Ph.D. in Economics,
Associated Professor,
Dean of the Faculty of Economics and Management,
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman
(Ukraine)
ORCID 0000-0002-9030-6569

Anastasiia S. Sybirtseva

student of Faculty of Economics and Management,
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman
(Ukraine)
ORCID 0009-0007-2136-2587

Abstract. As a result of the study, the concept of digitalization of a business organization is defined as a set of tools, the process of adding digital technologies to physical space and transferring information into a digital format to improve the efficiency and increase the profit of a business organization. Digitalization is a process and a tool, not the ultimate goal, and it should improve the interaction between people and technology.

Digitalization has been classified into two types: process digitalization and product digitalization. Process digitalization is the classic understanding of this term in the context of business processes, and product digitalization is the additions of digital technologies to an existing product to improve it. Any type of digitalization should lead to an increase in the profit of a business organization directly or indirectly because this is one of the most important goals of any business.

Digitalization tools have been defined as digital technologies and methods of their implementation in business processes or additions to products. Examples of such tools have been provided. It has been determined that one of the most important tools of digitization is digital data management. Digital data management includes digitization as one of the first stages and may include the use of CRM systems, cloud technologies and artificial intelligence. The use of these tools is possible not only in the context of data management, but as a method of creating a digital infrastructure or making decisions.

The advantages of using various digitalization tools have been determined. Digital data management (including CRM systems, cloud technologies and artificial intelligence in this context) gives the ability to store, analyse and use large volumes of data, allows quick and easy access to information, reliability, and confidentiality, ensuring statistics, etc. Also, the use of digitalization tools allows improving interaction with consumers and creating a comfortable and efficient infrastructure both within the company and for consumers.

Other digitalization tools have been listed: mobile technologies, ERP systems, automation, robots, IoT platforms, and GPS systems. It has been found that all these tools can be used to digitize the process, and only artificial intelligence, GPS, and cloud technologies can be used to digitize the product.

Keywords: digitalization, business digitalization, digitalization tools, types of business digitalization

Стаття надійшла до редакції 02.05.2024

УДК 338.246.8:334.72:364](477)
JEL Classification H56, O20, I38
DOI 10.33111/sedu.2024.54.017.030

Гребешкова Олена Миколаївна*
Маринюк Сергій Іванович**
Кондратюк Катерина Миколаївна***

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ПАТЕРН РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація. У статті досліджується соціальне підприємництво як стратегічний патерн розвитку української економіки. Автори аналізують сучасний стан соціального підприємництва в Україні, його роль та вплив на вирішення нагальних суспільних проблем, таких як наслідки воєнних дій в Україні, безробіття, нерівність та екологічні виклики. Особливо увага приділяється тому, як соціальні підприємства можуть сприяти стійкому економічному розвитку та соціальній стабільності в умовах постійних економічних та політичних змін. У статті розглядається також міжнародний досвід та рекомендації для розвитку соціального підприємництва, які можуть бути корисними для українського контексту. Робота обґрунтовується на аналізі наукової літератури та емпіричних даних, що дозволяє зробити висновок про потенціал соціального підприємництва як ключового елементу у стратегічному розвитку України.

Ключові слова: соціальне підприємництво, бізнес, економіка, стратегія, інновації, інклюзія, суспільство, розвиток.

Вступ. Соціальне підприємництво, що поєднує в собі економічну діяльність з соціальними місіями, набуває все більшого значення як інноваційний інструмент для вирішення нагальних суспільних проблем, таких як бідність, безробіття, нерівність та екологічні виклики. В умовах постійних економічних та політичних змін, які супроводжують Україну останніми роками, соціальні підприємства можуть стати ключовими гравцями в процесі побудови стійкої та інклюзивної економіки, сприяючи соціальній стабільності та економічному зростанню.

У світовій літературі соціальне підприємництво вже давно стало об'єктом глибокого аналізу, що дозволило сформулювати теоретичні основи та практичні рекомендації для розвитку цього інституту. Зокрема, ще у 1979 р. Арчі Б. Каррол

* **Гребешкова Олена Миколаївна** — канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана; ORCID 0000-0002-6896-3941; grebeshkova@kneu.edu.ua

** **Маринюк Сергій Іванович** — комерційний директор ПОГ «Ресурсний центр Безбар'єрна Україна»; ORCID 0009-0000-5676-8594; s.marinyuk@gmail.com

*** **Кондратюк Катерина Миколаївна** — студентка ОПП «Підприємництво», Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, ORCID 0009-0001-6567-2022, katernyna.kondratiuk@kneu.ua

(Archie B. Carrol) у статті «Тривимірний концептуальний модель корпоративної ефективності» зосередив увагу наукової спільноти на таких питаннях, як-то: 1) що включає корпоративна соціальна відповідальність; 2) які соціальні проблеми має вирішити організація; 3) яка філософія або спосіб соціальної відповідальності організації [1]. На початку XXI ст. проблематика соціального підприємництва набула нового виміру в контексті пошуку раціональних способів його ресурсного забезпечення. У 2006 р. професор економіки з Бангладеш Муххамед Юнус отримав Нобелівську премію миру за зусилля зі створення економічного та соціального розвитку знизу. Юнус належить ідея мікрокредитування [2], яка стала значною віхою у подоланні проблеми бідності в світі.

Згідно зі звітом «Стан соціального підприємництва: огляд глобальних даних 2013–2023» сьогодні у світі налічується близько 10 млн соціальних підприємств, які щороку генерують близько 2 трлн долю доходу та створюють майже 200 млн робочих місць. Соціальні підприємства також долають гендерний розрив: кожне друге соціальне підприємство у світі очолюють жінки, порівняно з кожним п'ятим у звичайних підприємствах [3].

Український контекст має специфічні особливості, які потребують детального вивчення та адаптації світового досвіду до місцевих умов. Зокрема, недостатньо дослідженими залишаються питання правового регулювання, фінансової підтримки та інституційного середовища для соціальних підприємств в Україні.

Слід визнати, що рівень наукового дослідження проблематики соціального підприємництва в Україні є відносно низьким, хоча інтерес до цієї теми неухильно зростає серед науковців та практиків.

У 2019 р. оприлюднено першу редакцію Зеленої книги соціального підприємництва в Україні, призначенням якої стало формування розуміння того, «що варто розуміти під соціальним підприємництвом, його суспільним впливом, червоними лініями у відносинах з інститутами влади та розширення суспільного розуміння про міру регулювання цього сектору в зарубіжних країнах, ЄС зокрема» [4]. Наступний етап прикладних досліджень – регіональні та національні обговорення зі стейкхолдерами, результати чого були викладені у другій редакції Зеленої книги. У 2020 р. опубліковано Білу книгу соціального підприємництва в Україні, яка описує першочергові завдання та можливу логіку дій уряду України в галузі розвитку соціального підприємництва [5].

Огляд наукових публікацій вітчизняних дослідників останніх двох років дозволяє стверджувати, що актуальними аспектами вивчення проблематики соціального підприємництва в Україні є: інноваційність та реалізація цілей сталого розвитку; підтримання економічної безпеки; захист національних цінностей; розвиток інклюзивної економіки; інструментарій публічного управління; модель післявоєнного відновлення економіки. У наших попередніх публікаціях також піднімаються питання: економічних метрик для соціально-відповідального бізнесу [6]; практичні аспекти соціальної взаємодії зацікавлених сторін в освіті [7]; питання здатності соціального бізнесу вирішувати проблеми економіки України у воєнні часи [8; 9].

Постановка завдання. В Україні соціальні проблеми мають прирівнюватися до проблем стратегічного характеру на державному рівні. Проте, як показує практика, вирішувати соціальні проблеми лише із застосуванням адміністративних методів неможливо. Соціальне підприємництво поєднує соціальні та економічні ефекти для вирішення нагальних проблем суспільства.

Як свідчить світова практика, соціальне підприємництво починає розвиватися тоді, коли держава не в змозі відповісти на зростання потреб у соціальній сфері. В Україні системні проблеми держави у вирішенні складних соціальних питань стимулюють розвиток соціального підприємництва. Це стає реакцією громадян на нездатність офіційних структур самостійно контролювати ситуацію. Під час повномасштабної війни суспільний запит на соціальне підприємництво зріс до безпрецедентного рівня, адже кількість вразливих груп населення значно збільшилась.

За даними Міністерства соціальної політики України, в країні проживає 3 млн осіб з інвалідністю, 5 млн внутрішньо переміщених осіб і 4 млн людей, чиї рідні захищають країну [10]. З роками кількість вразливих груп населення лише зростатиме, як зростає й необхідна допомога у працевлаштуванні, соціалізації та реінтеграції таких осіб.

Перспективи соціального підприємництва в Україні є очевидними. Адже такі бізнеси мають утворити основу для формування соціально орієнтованої економіки, спрямованої на досягнення стійкого, інклюзивного та конкурентоспроможного розвитку, враховуючи соціальні, екологічні та економічні аспекти.

Метою нашого дослідження є визначення ролі соціального підприємництва як стратегічного патерну розвитку української економіки. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання: проаналізувати сучасний стан та передумови розвитку соціального підприємництва в Україні та світі; визначити ключові чинники, що впливають на ефективність соціальних підприємств в українському контексті; оцінити правові та інституційні умови для розвитку соціального підприємництва в Україні; розробити рекомендації щодо підвищення ефективності та конкурентоспроможності соціальних підприємств в Україні.

Результати. Основне призначення соціального підприємництва – це вирішення соціальних проблем суспільства внаслідок підприємницької активності самих громадян. Згідно з дослідженням компанії «Active Group», проведеного за підтримки Future Research Foundation у жовтні 2023 р., українці вважають що основними проблемами в Україні є війна з рф та корупція. Чимала частка опитаних респондентів згадали про соціальні проблеми – безробіття, еміграцію, погіршення умов ведення бізнесу та соціальну підтримку (рис. 1). Отже, соціальні проблеми, які виникли в наслідок повномасштабного вторгнення рф, турбують українське суспільство та вимагають створення інструментів їх вирішення.

В Україні практика соціального підприємництва активно розвивається. Згідно Зеленої книги соціального підприємництва [4] до 2022 р. цей інститут пройшов кілька етапів свого становлення (рис. 2). Однак, на наше переконання, починаючи з 2022 року, коли Україна опинилася перед екзистенціальною загрозою

внаслідок повномасштабного воєнного вторгнення РФ, соціальне підприємництво перейшло на якісно новий етап свого розвитку – етап стратегування, визначальні характеристики якого лише формуються.



Рисунок 1 — Результати дослідження громадської думки щодо поточних проблем України від 16-25 жовтня 2023 року

Джерело: наведено за [11].

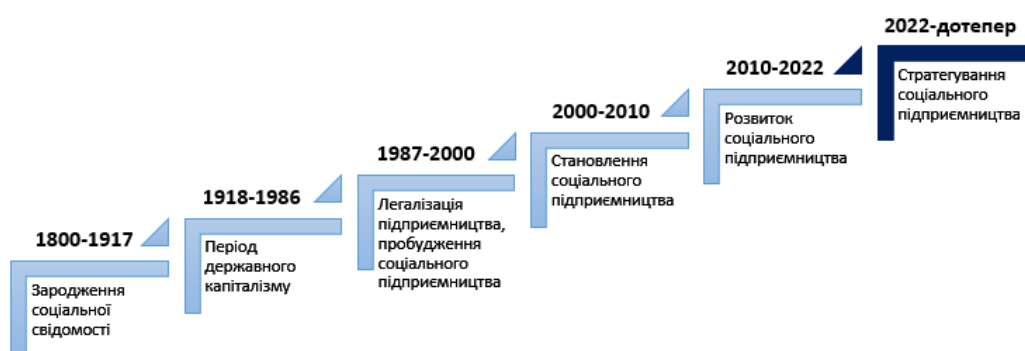


Рисунок 2 — Етапи розвитку соціального підприємництва в Україні

Джерело: складено авторами на основі [4].

Соціальне підприємництво слід розглядати як стратегічний патерн розвитку української економіки, під яким ми розуміємо упорядковану сукупність структурних та динамічних елементів, які впливають на формування економічної політики, інвестиційні рішення, інновації та технологічний прогрес. Стратегічний патерн розвитку економіки відображає як заплановані, так і виникаючі (емерджентні) стратегії, які реалізуються внаслідок взаємодії різних економічних агентів та непередбачуваних

факторів. У такому контексті соціальне підприємництво має виконувати місію забезпечення конкурентних переваг окремих економічних суб'єктів та економіки в цілому економіки на різних рівнях — глобальному, регіональному, національному, галузевому/секторальному, місцевому (рис. 3).



Рисунок 3 — Концептуальне уявлення про соціальне підприємництво як стратегічний патерн розвитку економіки

Джерело: авторська розробка.

Ураховуючи завдання, які призваний вирішувати інститут соціального підприємництва в Україні у воєнний та повоєнний періоди, пропонуємо виділити такі його моделі:

- «соціальна чутливість» — здатність реагувати на соціальні потреби та запити окремих людей, їх груп та суспільства в цілому, що може проявлятися в окремих ініціативах соціального характеру;
- «соціальна інноваційність» — генерування нових продуктів та рішень задля вирішення окремих соціальних проблем;
- «соціальна візійність» — свідоме та цілеспрямоване формування бізнесу як соціально орієнтованого;
- «соціальна функціональність» — виконання функцій соціально-відповідального бізнесу з відповідними трансформаціями в його структуризації;
- «соціальна резильєнтність» — здатність ефективно реагувати на несподівані соціальні виклики та кризи, а також адаптуватися до змінних умов та підтримувати свою функціональність і цілісність в довгостроковій перспективі;
- «соціальна проактивність» — активна позиція та поведінка, спрямовані на передбачення, запобігання та ефективне реагування на соціальні виклики та проблеми, внаслідок чого відбувається трансформація соціального простору.

Кожна з цих соціо-моделей не є чітко визначеною та такою, що виключає інші формати соціальної поведінки економічних суб'єктів. Однак, як нам уявляється,

ці моделі мають певну «ієрархічність» їх реалізації, що проявляється у поступовому розгортанні соціальної складової економічної системи від підприємливості до результативності за певних динамічних макроумов (див. рис. 3).

Безумовно, представлений концептуальний погляд на стратегічну роль соціального підприємництва в економіці потребує подальшого вивчення та уніфікації понятійного апарату цієї дослідницької сфери, що є одним з визнаних бар'єрів на шляху формування єдиної теорії соціального підприємництва.

За звітом «The State of Social Enterprise 2024» [3], трактування соціального підприємництва варіюється між країнами та залежно від контексту. До пулу термінів, якими позначаються складові екосистеми соціального підприємництва, включаються «соціальне підприємство», «соціальний бізнес», «соціальне підприємство», «соціальна інновація», «соціальна економіка» та «економіка соціальної солідарності». Актори можуть одночасно ідентифікувати себе з декількома з них. Більше того, деякі з цих понять можуть бути формально закріплені або не закріплені у нормативно-правовому полі країни. У табл. 1 наведено найпоширеніші визначення соціального підприємства та пов'язаних з ним понять.

Таблиця 1

НАЙПОШИРЕНІШІ ДЕФІНІЦІ ПУЛУ ПОНЯТЬ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Поняття	Визначення	Джерело
Соціальне підприємство (Social enterprise)	Соціальні підприємства діють, надаючи товари та послуги для ринку в підприємницький та часто інноваційний спосіб, маючи соціальні та/або екологічні цілі як причину своєї комерційної діяльності. Прибутки переважно реінвестуються з метою досягнення їх суспільної мети. Їх метод організації та власності також слідує демократичним або учасницьким принципам або зосереджені на соціальному прогресі. Соціальні підприємства приймають різноманітні правові форми залежно від національного контексту	European Commission, Building an Economy that Works for People: An Action Plan for the Social Economy, 2021: https://www.socialeconomy.eu.org/wp-content/uploads/2021/12/Building-an-economy-that-works-for-people-an-action-plan-for-the-social-economy.pdf
Соціальний бізнес (Social business)	Компанія без збитків та дивідендів, повністю зосереджена на досягненні соціальної мети	Yunus, Muhammad, Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs, PublicAffairs, 2010.
	Підприємство, основною метою якого є досягнення соціального впливу, а не генерація прибутку для його власників або зацікавлених сторін	European Commission, "Social Business Initiative: Creating a Favourable Climate for Social Enterprises, Key Stakeholders in the Social Economy and Innovation", 2011: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-7-2012-0305_EN.html

Продовження табл. 1

Поняття	Визначення	Джерело
Соціальне підприємство (Social entrepreneurship)	Особи та організації, які займаються соціальним підприємництвом, використовують підприємницькі дії для розробки інноваційних способів вирішення нагальних соціальних викликів, приносять користь загальному благу, підтримують інтеграцію в ринкові відносини праці та сприяють сталому та інклюзивному переходу. Відповідно, соціальне підприємство не відображає конкретного типу підприємства, а скоріше є широким спектром суб'єктів, що варіюються від прибуткових бізнесів, які займаються соціальною діяльністю, такої як корпоративна філантропія, та гібридних бізнесів, які поєднують прибуткові мотивації і соціальні цілі, до неприбуткових організацій, а також навіть підприємств, які очолюються державним сектором	Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD), What is the Social and Solidarity Economy? A Review of Concepts, 2023: https://www.oecd.org/publications/what-is-the-social-and-solidarity-economy-a-review-of-conceptsdbc7878d-en.htm .
Соціальна інновація (Social innovation)	Проектування та впровадження нових рішень, що передбачають концептуальні, процесуальні, продуктові або організаційні зміни, які в кінцевому підсумку мають на меті покращення добробуту та благополуччя окремих осіб та спільнот.	OECD, «Social Innovation»: https://www.oecd.org/cfe/leed/social-economy/social-innovation.htm#:~:text=Social%20innovation%20refers%20to%20the,wellbeing%20of%20individuals%20and%20communities
Соціальна економіка (Social economy)	Соціальна економіка включає кілька моделей з загальною амбіцією створити більш інклюзивну та сталу економічну парадигму. Вона складається з високо гетерогенного набору приватних акторів, включаючи асоціації, кооперативи, фонди, неприбуткові організації, добровільні групи та соціальне підприємство	World Economic Forum, Unlocking the Social Economy – Towards an Inclusive and Resilient Society, 2022: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Unlocking_the_Social_Economy_2022.pdf .
Економіка соціальної солідарності (Social and solidarity economy)	Економіка соціальної солідарності охоплює підприємства, організації та інші суб'єкти, які займаються економічною, соціальною та екологічною діяльністю для служіння колективним та/або загальним інтересам, які базуються на принципах добровільної співпраці та взаємодопомоги, демократичного та/або учасницького управління, автономії та незалежності та пріоритетності людей та соціальної мети над капіталом у розподілі та використанні надлишків та/або прибутків, а також активів, що суб'єкти економіки соціальної солідарності прагнуть до	United Nations General Assembly, “Promoting the Social and Solidarity Economy for Sustainable Development” (A/RES/77/281), 2023: https://digitallibrary.un.org/record/4009889?v=pdf

Закінчення табл. 1

Поняття	Визначення	Джерело
	довгострокової життєздатності та стійкості та до переходу від неформальної до формальної економіки та діють у всіх секторах економіки, що вони втілюють у практику набір цінностей, які є невід'ємними для їх функціонування та узгоджені з турботою про людей та планету, рівністю та справедливістю, взаємозалежністю, самоврядуванням, прозорістю та відповідальністю та досягненням гідної праці та засобів до існування та що, відповідно до національних обставин, економіка соціальної солідарності включає кооперативи, асоціації, взаємні товариства, фонди, соціальні підприємства, самопоміжні групи та інші суб'єкти, які діють відповідно до цінностей та принципів економіки соціальної солідарності	

Джерело: [3, с. 27-28].

Окрім наведених у табл. 1 також поширені інші терміни: інклюзивний бізнес (inclusive business), внутрішнє підприємство (impact enterprise), місіонерський бізнес (missionled business), цілеспрямований бізнес (purpose-led business), колаборативна економіка (the collaborative economy), нова економіка (the new economy), народна економіка (the popular economy), економіка загального блага (the economy for the common good) тощо [3, с. 28].

Серед суттєвих проблем, які гальмують розвиток соціального підприємництва, – правова невизначеність, непрозорість та створення умов для зловживань при отриманні грантів, кредитів та інших пільг. Через це суб'єктам соціального підприємництва важко завоювати необхідну для успішної діяльності довіру з боку громадськості та влади.

Основна перешкода на шляху до розвитку потенціалу соціального підприємництва в Україні полягає у тому, що поняття «соціальне підприємництво» досі не закріплене на законодавчому рівні. Однак, були спроби щодо урегулювання сфери соціального підприємництва. Ще у 2012 р. був підготовлений проект Закону України «Про соціальні підприємства», що правда, прийнятим він не був. Перший законопроект вводив поняття «соціальне підприємство» та визначав критерії, за якими підприємство могло бути визнане «соціальним». Іншим законопроектом пропонувалося звільняти соціальні підприємства від оподаткування прибутку, отриманого від продажу (постачання) товарів та виконання соціальних робіт та послуг.

У 2019 р. соціальне підприємництво було офіційно зазначене на національному рівні у двох постановках Ради Міністрів України. Першим розпорядженням затверджено план заходів щодо реалізації стратегії розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 р., в якому окремим пунктом передбачено «проведення дослідження стану розвитку соціального підприємництва в Україні та підготовка пропозицій щодо розроблення проєктів нормативно-правових актів щодо підтримки соціального підприємництва з урахуванням кращого міжнародного досвіду». Іншим розпорядженням «Про затвердження плану заходів на 2019 р. щодо реалізації Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016-2020 роки» [12] передбачено «сприяння проведенню зокрема через інфраструктуру підтримки малого і середнього підприємництва, навчальних курсів, тренінгів та інформаційної кампанії з питань розвитку соціального підприємництва із залученням інститутів громадянського суспільства». У чинній Програмі діяльності Кабінету Міністрів України (Постанова КМУ 12 червня 2020 р. №47115) [13] соціальне підприємництво згадується у розділі 10.4. Підтримка осіб з інвалідністю: «Введення нових механізмів сприяння працевлаштуванню та зайнятості осіб з інвалідністю, в тому числі шляхом розвитку соціального підприємництва та започаткування ними власної справи». Регіональна політика щодо розвитку соціального підприємництва здебільшого сформульована в обласних програмах розвитку малого та середнього підприємництва.

Соціальний бізнес розвивається дуже стрімко. Звичайно, це породжує проблеми. За результатами опитування соціальних підприємців, проведеного у 2020 р. групою експертів у галузі права, економіки та соціально-політичних наук для проєкту «EU4Youth - Розкриття потенціалу молодих соціальних підприємців в Молдові та Україні» [14], більшість соціальних підприємців відповіли, що відкрити власний бізнес було важко. В основному це вплинуло на складність формування стартового капіталу та відсутність фінансових ресурсів, про що зазначили 24 %. 17% соціальних підприємств стикаються з проблемами через ринкову конкуренцію з боку громадських некомерційних організацій. Обмежені соціальні очікування та недовіра населення були перешкодами для роботи 11 % соціальних підприємств. Розвиток 10 % соціальних підприємств гальмується відсутністю або відсутністю знань і навичок управління бізнесом. Для 9 % соціальних підприємств перешкодою є низька оплата праці працівників, а також малі та непідготовлені ринки, труднощі з підбором та навчанням персоналу, низька мотивація та бюрократичні перешкоди [14].

Соціальне підприємництво сьогодні діє в рамках малих і середніх підприємств або стало засобом самофінансування державних установ та інших некомерційних організацій. Якщо проаналізувати соціальні підприємства України у розрізі їх організаційно-правової форми, то більшість з них мають організаційну форму діяльності таких суб'єктів економіки: фізичні особи-підприємці (ФОП) — 26 %, приватне підприємство — 16 % і громадська організація — 14 %. Соціальні підприємці також реєструють свою діяльність в таких формах: товариства з обме-

женою відповідальністю — 13%, сільськогосподарського кооперативу — 10 % та інші [14]. Можливостей для залучення представників великих компаній до соціального підприємництва ще не створено.

У стратегічному контексті важливим є визначення ключових факторів успіху (КФУ) у заснуванні соціально-орієнтованого підприємства. Серед таких вважаємо за можливе виділити такі:

1. Емпатія. Розуміння унікальних потреб та викликів, з якими зіштовхуються люди, що належать до вразливих груп, є необхідним для створення програм та послуг, які відповідають їхнім потребам.

2. Компетентність. Наявність кваліфікованих фахівців, які мають не лише знання у сфері соціальної роботи, але й розуміння принципів функціонування бізнесу.

3. Партнерство з місцевими організаціями та урядовими структурами. Співпраця з місцевою владою, ветеранськими асоціаціями та іншими соціальними організаціями може забезпечити доступ до ресурсів, фінансування та інших форм підтримки.

4. Фінансова стійкість і джерела фінансування. Забезпечення стійкого фінансування є важливим для довгострокового успіху підприємництва.

5. Маркетинг і просування. Розробка ефективної маркетингової стратегії допоможе привернути увагу зацікавлених осіб до потреб соціально-вразливих груп.

6. Залучення і підтримка громадськості, що може допомогти збільшити усвідомлення проблем ветеранів та втілення місії такого підприємства.

7. Творчість та інновації. У соціальному підприємстві інновації та творчість відіграють ключову роль. Здатність привносити нові ідеї, концепції та підходи допомагатиме відрізнятись від конкурентів та залучати увагу аудиторії.

8. Навчання та розвиток персоналу. У соціальному підприємстві важливо мати команду, яка постійно вдосконалює свої навички та знання.

Соціальне підприємництво — це унікальне явище поєднання соціальної місії з комерційним аспектом отримати прибуток. Раніше вважалось, що поєднати альтруїстичний ідейний напрямок та практичне завдання підприємництва є нереальним. Проте соціальне підприємництво доводить протилежне.

Війна змусила по-новому поглянути на соціальну відповідальність. Це не просто етичний аспект, а реальний інструмент для вирішення нагальних проблем українського суспільства. Дослідження Gradus Research чітко демонструє: перед будь-якою покупкою 44 % українців звертають увагу на те, чи допомагає бізнес армії, а для 21 % громадян є важливою волонтерська діяльність працівників та керівництва компанії [15]. Соціальність для українців — це не просто тренд, а свідомий вибір, який ґрунтується на патріотизмі та відповідальності. Українці очікують від бізнесу не лише якісних товарів та послуг, але й активної позиції у подоланні наслідків війни.

Соціологічне дослідження щодо сприйняття людей з інвалідністю, проведене соціологічною групою «Рейтинг» в рамках проєкту «Центр експертизи у сфері прав людей з інвалідністю» доводить, що хоча 90% згодні з тим, що люди з інва-

лідністю можуть вести активне життя, як і люди без інвалідності, схоже, що відповіді давалися з урахуванням соціальної бажаності, намаганням представити себе з найкращого боку [16]. Хоча респонденти стверджують, що почуваються комфортно і підтримують інтеграцію людей з інвалідністю, показники соціальної стигми відображають іншу реальність, вказуючи на невідповідність між задекларованою позицією і реальним ставленням суспільства, яке не завжди готове прийняти ветеранів, у тому числі з інвалідністю, пов'язаною з війною.

У 2021 р. прийнята Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору в Україні до 2030 року. Ідея безбар'єрності – ще одне поле розвитку соціального підприємництва, що передбачає «загальний підхід до формування та імплементації державної політики для забезпечення безперешкодного доступу всіх груп населення до різних сфер життєдіяльності» [17]. Серед завдань, на вирішення яких спрямовано створення в Україні безперешкодного середовища, – «забезпечення рівних можливостей кожній людині реалізувати свої права, отримувати послуги на рівні з іншими шляхом інтегрування фізичної, інформаційної, цифрової, соціальної та громадянської, економічної та освітньої безбар'єрності до всіх сфер державної політики» [17].

Соціально-орієнтоване підприємство також створює робочі місця для вразливих груп населення, забезпечуючи їх працевлаштування й можливість мати фінансову стабільність, так і інших людей. Створення єдиної системи подібних підприємств, налагодження партнерства між ними та співпраці з іншими зацікавленими суб'єктами є важливим заради генерування подібних ініціатив, поширення інформації про соціальні проблеми ветеранів, осіб з інвалідністю та інших вразливих верств населення, генерація способів та нових підходів у їх вирішенні. Цей підхід вимагає тренування емпатії, розвитку навичок у сфері комунікації, розуміння усіх особливостей роботи в новій галузі, нарешті – формування в суспільстві культури соціальної відповідальності. Для вирішення цього комплексного завдання необхідно шукати адекватні моделі розгортання соціального підприємництва у стратегічній перспективі.

Висновки. Соціальне підприємництво має стати трендом соціально-економічного розвитку України у повоєнний час, оскільки має потенціал часткового виконання соціальної функції держави, забезпечення соціальних прав і свобод населення, економічне зростання місцевих громад й країни в цілому. Покращення психологічного здоров'я та працевлаштування ветеранів та інших вразливих груп населення може призвести до зменшення їхньої залежності від державних соціальних програм та послуг.

Представлений концептуальний погляд на соціальне підприємництво як стратегічний патерн розвитку української економіки призначений розширити дослідницькі горизонти в царині перспективного розвитку нашої країни на основі поєднання сучасної економічної теорії, теорії підприємництва та стратегічного управління.

Література

1. Carroll Archie B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. 1979. AMR. № 4. P. 497–505. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>.
2. Yunus Muhammad Banker to the Poor: Micro-Lending and the Battle Against World Poverty, Public Affairs; 2003.
3. The State of Social Enterprise: A Review of Global Data 2013–2023. World Economic Forum, LifeBank, 2024. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-state-of-social-enterprise-a-review-of-global-data-2013-2023/> (дата звернення 30.04.2024).
4. Соціальне підприємництво в Україні. Зелена книга. Під загальною редакцією Валерія Кокотя. К., 2020. 89 с. URL: <https://www.prostir.ua/?library=zelena-knyha-sotsialnoho-pidpryemnytstva-druha-redaktsiya> (дата звернення 30.04.2024).
5. Розвиток соціального підприємництва в Україні. Біла книга. Під загальною редакцією Валерія Кокотя. К., 2020. 98 с. URL: <https://crsp.te.ua/baza-znan/books/more-books> (дата звернення 29.04.2024).
6. Hrebeshkova O. Development of Corporate Social Responsibility Metrics Based on the Stakeholders Theory. Zeszyty Naukowe Politechniki Czestochowskiej. Zarzadzanie. 2016. Nr 23 t. 2. P. 16-26. DOI: <https://doi.org/10.17512/znpcz.2016.3.2.02>
7. Гребешкова О.М. Соціальні проекти в освіті: українська практика та стратегічні перспективи. Соціальне підприємництво: теорія, практика та міжнародний досвід: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., 18 травн. 2018 р. Київ: КНЕУ, 2018. С. 42-45.
8. Гребешкова, О. М., Кондратюк К.М. Соціальне підприємництво у забезпеченні результативності економіки України. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. Вип. 53. С. 5-18. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.53.005.018>
9. Давидкова К. М., Оберемчук В. Ф. Концептуальне підґрунтя розвитку соціального підприємництва та виклики сьогодення. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. Вип. 51. С. 5–18. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.005.018>.
10. “Україна – держава, де людина – на першому місці” – виступ Міністерки соціальної політики України Оксани Жолнович на форумі «Україна. Рік 2024». 26 Лютого 2024. URL: <https://www.msp.gov.ua/news/23567.html> (дата звернення 28.04.2024).
11. Соціологічне дослідження: досягнення та проблеми в Україні очима українців. «Active Group» за підтримки «Future Research Foundation». (16-25 жовтня 2023). URL: https://activegroup.com.ua/wp-content/uploads/2023/11/211029_problems-and-who-is-to-blame.pdf (дата звернення 28.04.2024).
12. Про затвердження плану заходів на 2019 рік щодо реалізації Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016-2020 роки: План заходів: станом на 14 серпня 2019 р. *Офіц. вид. Офіційний вісник України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/657-2019-p>. (дата звернення 17.04.2024).
13. Програма діяльності Кабінету Міністрів України: станом на 12 червня 2020 р. Кабінет Міністрів України. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-programi-diyalnosti-kabinetu-ministriv-t120620> (дата звернення 30.04.2024).
14. Соціальне підприємництво в Україні. Економіко-правовий аналіз EU4YOUTH – Розкриття потенціалу молодих соціальних підприємців в Молдові та Україні. 2020. URL: https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2021/07/legal-report-in-ukraine_ukrainian_0.pdf (дата звернення 30.04.2024).
15. Назарчук В. Соціальне підприємництво в умовах війни: ліки чи плацебо? URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/01/9/70856> (дата звернення 30.04.2024).

16. Національне соціологічне дослідження: про сприйняття людей з інвалідністю в Україні. 2023. URL: https://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg_files/rg_ua_los_112023_press.pdf (дата звернення: 15.02.2024).

17. Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2021 р. № 366-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text> (дата звернення 30.04.2024).

References

1. Carroll, Archie B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *AMR*, 4 (1979): 497–505, <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>.

2. Yunus, Muhammad. *Banker to the Poor: Micro-Lending and the Battle Against World Poverty*. Public Affairs, 2003.

3. The State of Social Enterprise: A Review of Global Data 2013–2023. World Economic Forum, LifeBank, 2024. <https://www.weforum.org/publications/the-state-of-social-enterprise-a-review-of-global-data-2013-2023/> (accessed 30.04.2024).

4. *Social entrepreneurship in Ukraine. Green book* / Ed. Valery Kokotya. Kyiv, 2020. <https://www.prostir.ua/?library=zelena-knyha-sotsialnoho-pidpryjemnytstva-druha-redaktsiya> (accessed 30.04.2024).

5. *Development of social entrepreneurship in Ukraine. White book*. / Ed. Valery Kokotya. Kyiv, 2020. <https://crsp.te.ua/baza-znan/books/more-books> (accessed 29.04.2024).

6. Hrebeshkova, O. “Development of Corporate Social Responsibility Metrics Based on the Stakeholders Theory”. *Zeszyty Naukowe Politechniki Czestochowskiej. Zarzadzanie* Nr 23 t. 2 (2016): 16-26. <https://doi.org/10.17512/znpcz.2016.3.2.02>

7. Hrebeshkova, O. M. “Social projects in education: Ukrainian practice and strategic perspectives”. *Social entrepreneurship: theory, practice and international experience: collection. materials of the International science and practice conference, May 18 2018*. Kyiv: KNEU, 2018: 42-45.

8. Hrebeshkova, O., Kondratiuk K. “Social entrepreneurship in security resilience of the economy of Ukraine”. *Strategy of Economic Development of Ukraine*, 53 (2023): 5–18. <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.53.005.018>.

9. Davydkova, K., Oberemchuk V. “the conceptual basis of the development of social entrepreneurship and nowadays challenges”. *Strategy of Economic Development of Ukraine* 51 (2023): 5-18. <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.005.018>.

10. "Ukraine is a state where people come first" - speech by the Minister of Social Policy of Ukraine Oksana Zholnovich at the forum "Ukraine. The year is 2024." February 26, 2024. <https://www.msp.gov.ua/news/23567.html> (accessed 28.04.2024).

11. Sociological research: achievements and problems in Ukraine through the eyes of Ukrainians. "Active Group" with the support of "Future Research Foundation". (October 16-25, 2023). https://activegroup.com.ua/wp-content/uploads/2023/11/211029_problems-and-who-is-to-blame.pdf (accessed 28.04.2024).

12. On the approval of the 2019 action plan for the implementation of the National Strategy for Promoting the Development of Civil Society in Ukraine for 2016–2020: Action plan: as of August 14, 2019. Official. kind. Official Gazette of Ukraine. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/657-2019-p>. (accessed 17.04.2024).

13. Activity program of the Cabinet of Ministers of Ukraine: as of June 12, 2020. Cabinet of Ministers of Ukraine. The official portal of the Verkhovna Rada of Ukraine.

<https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-programi-diyalnosti-kabinetu-ministriv-t120620> (accessed 30.04.2024).

14. Social entrepreneurship in Ukraine. Economic and legal analysis of EU4YOUTH – Unveiling the potential of young social entrepreneurs in Moldova and Ukraine. 2020. https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2021/07/legal-report-in-ukraine_ukrainian_0.pdf (accessed 30.04.2024).

15. Nazarchuk, V. “Social entrepreneurship in the conditions of war: medicine or placebo?”. <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/01/9/70856> (accessed 30.04.2024).

16. National sociological survey: on the perception of people with disabilities in Ukraine. (2023). https://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg_files/rg_ua_los_112023_press.pdf (accessed 15.02.2024).

17. National strategy for creating a barrier-free space in Ukraine for the period until 2030. Approved by order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated April 14, 2021 No. 366. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text> (accessed 30.04.2024).

SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AS A STRATEGIC PATTERN FOR THE DEVELOPMENT OF THE UKRAINIAN ECONOMY

Olena M. Hrebeshkova

PhD, Associate Professor,
Business Economics and Entrepreneurship Department,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)
ORCID 0000-0002-6896-3941

Sergiy I. Marynyuk

Commercial Director, ECA „Barrie Free Ukraine” (Ukraine)
ORCID 0009-0000-5676-8594

Kateryna M. Kondratiuk

student of the Bachelor`s program “Entrepreneurship”,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, (Ukraine)
ORCID 0009-0001-6567-2022

Abstract. This article explores social entrepreneurship as a strategic pattern for the development of the Ukrainian economy. The authors analyze the current state of social entrepreneurship in Ukraine, its role and impact on addressing urgent social issues such as poverty, unemployment, inequality, and environmental challenges. Special attention is given to how social enterprises can contribute to sustainable economic development and social stability amidst continuous economic and political changes. The article also examines international experiences and recommendations for the development of social entrepreneurship that can be beneficial for the Ukrainian context. The study is based on the analysis of scientific literature and empirical data, which allows the conclusion the potential of social entrepreneurship as a key element in the strategic development of Ukraine.

Keywords: social entrepreneurship, economy, strategy, innovation, inclusion, social sensitivity, business, society

Стаття надійшла до редакції 03.05.2024

УДК 336.227.2.025
JEL Classification E62, H25, H26, O23
DOI 10.33111/sedu.2024.54.031.040

*Maria V. Kucheriava**
*Svitlana I. Vorobei***

MONITORING OF THE BEPS ACTIONS PLAN IMPLEMENTATION IN THE CONTEXT OF FISCAL REGULATION: SCIENTIFIC SUBSTANTIATION OF THE METHODOLOGY

Abstract. Since January 2017, Ukraine has joined the OECD's Inclusive Framework and committed itself to implementing the BEPS Minimum Standard. The national tax system is similar in structure to the tax systems of developed countries. At the same time, the country's recognition of generally accepted standards for combating aggressive tax planning requires significant adaptation of the legal framework.

Monitoring of the legislative process of implementing the BEPS Action Plan is an important area of further development of state regulation in the tax area and an effective means of achieving the proper quality of tax legislation and creating a modern and efficient tax system. The regulatory assessment of the state of national legislation will facilitate a detailed understanding and analysis of possible positive effects, achievement of results in the fight against tax evasion and base erosion, and avoidance of legal conflicts and contradictions. Monitoring the legislative process of implementing the BEPS Action Plan measures allows us to identify the necessary areas for improving the national legislative system and track the positive and negative effects of the application of legislative norms. Monitoring of regulatory legal acts is a tool for the development of future-oriented legislation, as it involves the study of legislation to obtain information necessary for assessing, forecasting, controlling and formulating recommendations for improving the regulatory framework and ensuring its optimal condition.

As a member of the OECD Inclusive Framework, Ukraine has implemented the BEPS Action Plan Minimum Standard through significant adaptation of the national tax legislation and its approximation to the provisions of international tax instruments. Monitoring of the legislative process of implementing the BEPS Action Plan is an important area of development of state regulation in the tax area and an effective means of achieving the proper quality of national tax legislation and further development of an effective tax system.

Keywords: international taxation, OECD, BEPS Action Plan, multinational enterprises, corporate income tax, avoidance of double taxation, transfer pricing, fiscal regulation.

* **Kucheriava Maria V.** — PhD (Economics), Head of the Center for the implementation of the results of financial and economic research, SESE the «Academy of Financial Management», ORCID 0000-0003-2948-1234, piven_maria@ukr.net

** **Vorobei Svitlana I.** — PhD student, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, ORCID 0009-0008-3711-9407, vorobei.svit@gmail.com

Introduction. The current international tax agenda, as well as the current international tax regulations, provide approaches and tools aimed at combating international tax evasion.

In 2013, the G20 leaders approved the BEPS Action Plan, which includes measures aimed at improving international tax policy and tax administration in 15 areas to combat tax evasion, including the use of offshore schemes. In autumn 2015, the final reports of the BEPS Plan were published [9].

In January 2017, Ukraine joined the OECD's Inclusive Framework and committed to implementing the BEPS Minimum Standard.

The national tax system is similar in structure to the tax systems of developed countries. At the same time, the country's implementation of generally accepted standards for combating aggressive tax planning requires significant adaptation of the legal framework.

Such adaptation includes, first and foremost, the approximation of national legislation to the provisions of international tax instruments to create the appropriate conditions for their implementation.

The national legislation has introduced provisions implementing the BEPS Action Plan and developed the relevant regulatory framework. Therefore, it is currently relevant and important to conduct a comprehensive systematic collection and analysis of information on the implementation of the BEPS Action Plan in Ukraine.

Thus, there is a need to assess the current state of Ukraine's implementation of the BEPS Action Plan measures by studying international experience in this area, monitoring and comparative analysis of national regulations and OECD recommendations to develop proposals for improving tax legislation, as well as to determine the effectiveness of the BEPS Action Plan measures already implemented in the context of preventing tax base erosion and increasing tax revenues to make decisions on its further implementation.

The above has led to the relevance of the presented study.

Tasks, methods and materials. The researcher Blanco A. [10] critically analyses the issues of effectiveness of the BEPS Action Plan implementation. A group of researchers Kumalasari K. P., Egalita F. F., Mumtadz A. Q., Azhari F. K. investigated the theoretical basis for the formation of the BEPS Action Plan concept and the challenges that this initiative is aimed at addressing [12]. Kumar A. studies the impact of BEPS on the development and further improvement of international fiscal standards in the context of sustainable development [13]. Many works of foreign authors, in particular Popescu C. R. [15], Preetika J. [16], are devoted to certain objects of taxation, in particular transactions with intangible assets.

In general, the research of European scholars is devoted to the study of the consequences of the introduction of modernised international taxation rules, in particular the BEPS Action Plan, into the regulatory framework of the EU Member States. For example, researchers Fortea C., Antohi V. M., Zlati M. L., Lăzărescu I. published a paper that highlights the results of an empirical study of the economic effects of the implementation of the BEPS Action Plan in Romania through the analysis of the dynamics of economic and financial indicators of Romanian companies [11].

The problem of combating tax evasion is also widely covered in the works of Ukrainian scholars. In particular, the study of Fedorchenko O. [8] reveals the essence and significance of the BEPS Action Plan for the development of international taxation.

At the same time, the vast majority of studies are devoted to the state and problems of implementation of the BEPS Action Plan in Ukraine (namely, Action 13 “Transfer pricing documentation and country-by-country reporting”). The study of Kryshchak I. [1] devoted to issues of confidentiality of country-by-country reporting prepared by MNEs. Oliinyk Y., Chyzykova O. highlighted the peculiarities of Action 13 implementation considering the institutional aspect and automatic exchange of information for tax purposes [4, 5].

Solving the problems of implementation of the BEPS Action Plan in Ukraine is also addressed in the works of Lovinska L. G., Kucheriava M. V. and Oliinyk Y. V. [3], who published a study on the implementation of international recommendations on the introduction of a three-tier model of transfer pricing documentation in Ukraine. Also, Kucheriava M. V. developed directions for improving the process of submitting transfer pricing documentation in Ukraine [2].

However, given the significant contribution of these researchers and the value of their results, the strengthening of European integration processes in Ukraine necessitates an analysis of the experience of EU member states in implementing the provisions of the BEPS Action Plan to incorporate it into domestic practice. This will allow to harmonise the domestic legislation with European legislation.

The objective of the article is to provide a scientific substantiation of the methodological aspects of monitoring the legislative process of the BEPS Action Plan implementation.

Research methods: institutional, systemic, empirical, structural and functional, comparative, retrospective, logical, analytical and other methods.

Results. The BEPS Action Plan is recognised as one of the most important initiatives in the history of global economic regulation. The launch of the initiative and its first successes allowed the OECD officers to declare the beginning of an era of unprecedented international cooperation on tax issues. The implementation of the BEPS Action Plan has strengthened the determination of many governments to effectively exchange tax information with other jurisdictions and helped to increase the effectiveness of the fight against tax evasion or the use of aggressive tax schemes by other countries. It is worth noting that the BEPS Action Plan is not a legally binding document and is advisory in nature. The international legal personality of the OECD and the “soft” nature of its regulatory framework do not allow for the imposition of sanctions. However, the importance of this document should not be underestimated. The BEPS Action Plan is being implemented in each OECD and G20 member country by amending legislation accordingly.

As a member of the OECD’s Inclusive Framework, Ukraine is also forced to integrate into this global regulatory mechanism. To date, the national legislation has incorporated the rules that implement the BEPS Action Plan. At the same time, Ukraine, as a candidate country for EU membership, faces the issue of continuing to adapt its tax legislation in the context of European directives.

The challenges of implementing the BEPS Action Plan in Ukraine include maintaining financial stability in the context of the transition to free movement of capital, improving the efficiency of tax regulation and introducing uniform requirements for business transparency in line with international standards.

In 2018, as part of its efforts to implement the BEPS Action Plan, Ukraine acceded to the Multilateral Instrument (MLI) to Implement Tax Treaty Related Measures. The goal was to counteract base erosion and profit shifting. The MLI allows Ukraine to simultaneously amend all or some of the existing double taxation conventions, which significantly reduces lengthy bilateral negotiations with each particular state.

The concept of the MLI Multilateral Convention is to simplify the procedure for amending tax treaties. A country that has signed and ratified the convention can simultaneously amend all international tax treaties to which it is a party. When signing the MLI Convention, each state independently determines the tax treaties to which it will amend and submits a corresponding application to the depositary (OECD). Amendments to a particular bilateral treaty are possible only if both countries — parties to the treaty — agree to it.

On 28.02.2019, the Verkhovna Rada of Ukraine approved the Law of Ukraine No. 2692-VIII “On Ratification of the Multilateral Instrument for the Implementation of Tax Treaty Related Measures to Prevent Base Erosion and Profit Shifting”, developed by the Ministry of Finance of Ukraine, entered into force on 02 April 2019 [7]. For Ukraine, the MLI entered into force on 01 December 2019 [14]. By acceding to the MLI (Action 15 of the BEPS Action Plan), after signing and ratifying it, Ukraine simultaneously implements Action 6 and Action 14, which are the minimum standards of the BEPS Action Plan and are mandatory for the country.

Also, on the way to implementing the BEPS Action Plan, after the ratification of the MLI Convention, Ukraine adopted the Law of Ukraine “On Amendments to the Tax Code of Ukraine on Improving Tax Administration, Eliminating Technical and Logical Inconsistencies in Tax Legislation” dated 16.01.2020 No. 466-IX (hereinafter — Law No. 466) [6].

It should be noted that the package of the national BEPS Action Plan is more than the minimum. This package includes: Action 3 — introduction of CFC rules (disclosure by residents of Ukraine of their participation in Controlled Foreign Companies (CFCs) and taxation rules for such companies); Action 4 — improvement of the limitation interest deductions; Action 6 — prevention of tax treaty abuse; Action 7 — improvement of taxation rules for permanent establishments; Actions 8-10 — improving control over transfer pricing; Action 13 — introducing Country-by-Country Reporting for international groups of companies; Action 14 — improving the effectiveness of dispute resolution mechanisms.

The implementation of these Actions allows Ukraine to declare that the country recognises and adheres to generally accepted standards for combating against aggressive tax planning.

Therefore, in the current conditions of Ukraine’s development, improving the effectiveness of legislation is of critical importance. This necessitates a comprehensive

systematic analysis of the implementation of the BEPS Action Plan in Ukraine. A crucial stage of such analysis is monitoring the current state of implementation of the BEPS Action Plan by Ukraine. The results of such analysis will allow to identify areas for further improvement of tax legislation in the context of preventing the erosion of the tax base and increasing tax revenues.

Monitoring the legislative process of implementing the BEPS Action Plan is an important area of further development of state regulation in the tax area and an effective means of achieving proper quality of tax legislation and creating a modern and efficient tax system.

The regulatory assessment of the state of national legislation will facilitate a detailed understanding and analysis of possible positive effects, achievement of results in the fight against tax evasion and tax base erosion, and avoidance of legal conflicts and contradictions. Monitoring the legislative process of implementing the BEPS Action Plan measures allows us to identify the necessary areas for improving the national legislative system and track the positive and negative effects of the application of legislative norms.

For a more detailed substantiation of the proposals, it is advisable to pay attention to the theoretical and legal foundations of the monitoring characteristics. Based on the analysis of foreign and national approaches, legislative monitoring is considered to be as:

- an element of the process of law development, which originates from the stage of the idea of legal regulation of social relations to the adoption and implementation of a legal act;
- systematic comprehensive activities of public authorities, scientific institutions, and civil society institutions to evaluate, analyse and summarise the effect of legal norms and forecast the development of legislation. Its main purpose as an objective phenomenon is to observe the system of legislation and identify gaps, contradictions, corruption potential of legal acts, defects, duplication and other characteristics of the regulatory framework.

Thus, the monitoring of regulations is a tool for the formation of future legislation, as it involves the study of legislation to obtain information necessary for assessing, forecasting, controlling and formulating recommendations for improving the regulatory framework and ensuring its optimal condition.

A special place in the area of monitoring of regulatory acts and their further improvement belongs to expert assessments, which are used in solving current problems by analysing the effectiveness of specific legislative provisions. Such assessment is based on the professional, scientific and practical experience of experts and is subjective and directly depends on their competence. Expert monitoring can be conducted individually or collectively with the formation of an analytical assessment of legislation.

In the context of the study's focus on the scientific substantiation of further improvement of tax legislation in the context of the implementation of measures envisaged by the BEPS Action Plan, the purpose of monitoring is to improve the

efficiency of tax legislation in the context of the implementation of the BEPS Action Plan.

Monitoring is a systematic observation of the BEPS Action Plan implementation process by assessing its status and developing evidence-based recommendations for improvement in the context of EU legislation.

The object of monitoring is the process of implementing the BEPS Action Plan.

The monitoring and evaluation of the effectiveness of the BEPS Action Plan are aimed at observing the process of its implementation, identifying problems and determining areas for improving national tax legislation.

The monitoring is carried out by determining the list of assessment areas, tracking their implementation, and preparing the results of such monitoring, which includes the identification of areas for improving tax legislation. The monitoring is carried out by the BEPS Action Plan Actions.

Regulatory monitoring and assessment of the implementation of the BEPS Action Plan will help to understand and analyse the possible positive effects of achieving the results of combating tax evasion and base erosion; avoid legal conflicts and contradictions; obtain information necessary for assessing, forecasting, monitoring and formulating recommendations for improving the taxation regulatory framework and ensuring its optimal condition.

The methodology for monitoring the implementation of the BEPS Action Plan includes the study and analysis of regulations without the use of specific numerical or quantitative indicators. This methodology allows for a deeper understanding of the nature and possible consequences of changes in tax legislation.

The main purpose of monitoring and assessing the implementation of the BEPS Action Plan is to obtain a thorough understanding of the changes in legislation, analyse the impact of legislative innovations and determine the level of their compliance with the main objectives of the BEPS Action Plan.

Monitoring is a systematic observation of the implementation of the BEPS Action Plan by assessing its status and developing evidence-based recommendations for improvement in the context of OECD recommendations and EU legislation.

The object of monitoring and assessment is the process of implementation of the BEPS Action Plan. The monitoring and assessment of the BEPS Action Plan implementation efficiency is aimed at observing the process of its implementation, identifying problems and determining the directions for improving the national tax legislation.

Monitoring includes the following stages (carried out in accordance with the BEPS Action Plan):

1. Analysis of the text of the legal act:

Structural analysis: consideration of the structure of a legal act, identification of its components and logical connections.

Linguistic analysis: identification of semantic aspects, interpretation of terms and terminology.

2. Identifying core amendments:

Identification of amendments: identification of provisions that have been introduced into tax legislation for the first time.

Analysis of amendments: examination / estimation of amendments made to existing provisions of the tax legislation.

3. Compliance assessment with the objectives of the BEPS Action Plan:

Identification of targets for the BEPS Action Plan Actions: analysis of the objectives addressed by the tax legislation.

4. Formulation of the recommendations:

Development of recommendations: providing suggestions on areas of improvement of national tax legislation within the implementation of the BEPS Action Plan in Ukraine.

Interaction with policy-makers: conduct a dialogue with representatives of the Ministry of Finance of Ukraine to discuss and consider the recommendations on areas of further development of the national tax legislation in the context of the implementation of the BEPS Action Plan in Ukraine.

Conclusions. Ukraine, as a member of the OECD Inclusive Framework, has implemented the BEPS Minimum Standards through significant adaptation of its national tax legislation and its approximation to the provisions of international tax instruments.

Monitoring of the legislative process of implementing the BEPS Action Plan is an important area of development of state regulation in the tax area and an effective measure of achieving the proper quality of national tax legislation and further development of an effective tax system.

At the same time, it should be noted that given Ukraine's course towards EU membership, an important aspect of implementing the provisions of the BEPS Action Plan is to consider the experience of EU member states in implementing the recommendations of studies international initiative. Therefore, a comparative analysis of the content of the BEPS Actions is relevant to compare approaches to their implementation in the EU and Ukraine.

References

1. Kryshtopa, I., Nikolenko, L. "Zvituvannia v rozrizi krain: zabezpechennia konfidentsiinosti ta zakhystu informatsii mizhnarodnykh hrup kompanii" ["Country-by-country reporting: ensuring the confidentiality and protection of information of international groups of companies"]. *Finansy Ukrainy*, 2021, No 8, p. 113-124. [in Ukrainian]. URL: <https://doi.org/10.33763/finukr2021.08.113> (accessed on 14.02.2024).

2. Kucheriava, M. "Udoskonalennia protsesu podannia dokumentatsii z transfertnoho tsinoutvorennia v Ukraini" ["Improving the process of submitting transfer pricing documentation in Ukraine"]. *Innovatsiine pidpriemnytstvo: stan ta perspektyvy rozvytku: zb. materialiv VII Vseukr. nauk.-prakt. konf.*, May 30, 2022. P. 185–188. [in Ukrainian].

3. Lovinska, L., Kucheriava, M., Oliinyk, Y. "Implementatsiia mizhnarodnykh rekomendatsii shchodo zaprovadzhennia tryrivnevoi modeli dokumentatsii z transfertnoho tsinoutvorennia v Ukraini" ["Implementation of international recommendations on the introduction of a three-tier transfer pricing documentation model in Ukraine"]. *Finansy Ukrainy*, 2020, No 9, p. 95-109. [in Ukrainian].

4. Oliinyk, Y., Chyzhykova, O. “Instytutsionalne zabezpechennia transfertnoho tsinoutvorennia: hlobalnyi kontekst i perspektyvy dlia Ukrainy” [“Institutional support for transfer pricing: global context and prospects for Ukraine”]. *Finansy Ukrainy*, 2019, No 2, p. 99-110. [in Ukrainian]. URL: <https://doi.org/10.33763/finukr2019.02.099> (accessed on 14.02.2024).
5. Oliinyk, Y. “Realizatsiia kroku 13 Planu dii BEPS u konteksti zaprovadzhennia avtomatychnoho obminu informatsiieiu v podatkovykh tsiliakh” [“Implementation of step 13 of the BEPS Action Plan in the context of the introduction of automatic exchange of information for tax purposes”]. *Finansy Ukrainy*, 2021, No 10, p. 41-47. [in Ukrainian]. URL: <https://doi.org/10.33763/finukr2021.10.041> (accessed on 14.02.2024).
6. On Amendments to the Tax Code of Ukraine to Improve Tax Administration, Eliminate Technical and Logical Inconsistencies in Tax Legislation: Law of Ukraine of 16.01.2020 No. 466-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/466-20#Text> (accessed on 14.02.2024).
7. On ratification of the Multilateral Convention for the Implementation of Tax Treaty Related Measures to Prevent Base Erosion and Profit Shifting: Law of Ukraine of 28.02.2019 No. 2692-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2692-19#Text> (accessed on 14.02.2024).
8. Fedorchenko, O. “Plan dii BEPS: kliuchovi napriamy implementatsii” [“BEPS Action Plan: key areas of implementation”]. *Naukovi pratsi NDFI*, 2020, No. 4, pp. 119-130. [in Ukrainian]. URL: <https://doi.org/10.33763/npndfi2020.04.119> (accessed on 14.02.2024).
9. Action Plan on Base Erosion and Profit Shifting. OECD, 2023. URL: <https://www.oecd.org/ctp/BEPSActionPlan.pdf> (accessed on 14.02.2024).
10. Blanco, A. An ideological critique of the OECD’s BEPS Action Plan. *Griffith Law Review*, 2022, Volume 31, issue 3, pp. 333-360. URL: https://login.research4life.org/tacsgr1doi_org/10.1080/10383441.2022.2096966 (accessed on 14.02.2024).
11. Fortea, C., Antohi, V.M., Zlati, M.L., Lăzărescu, I. Economic Effects of the Implementation of the BEPS Plan in Romania. *Risk in Contemporary economy*, 2020, Vol. 1, No. 1, pp. 101-110. URL: https://login.research4life.org/tacsgr1doaj_org/article/46cae9448ce4e4cb339f855b35e8bf9 (accessed on 14.02.2024).
12. Kumalasari, K.P., Egalita, F.F., Mumtadz, A.Q., Azhari, F.K. BEPS Action Plan 3: Definition, benefit, challenge, and change. *Eurasia: Economics & Business*, 2023, Vol.71, No.5, pp. 9-16. URL: https://login.research4life.org/tacsgr1doaj_org/article/34dd36b1178948c4be17f93f594b1f37 (accessed on 14.02.2024).
13. Kumar, A. BEPS: Changing International Fiscal Standards and the Unchanging Fortunes of ‘Sustainable Development’. *Law and Development Review*, 2023. URL: https://login.research4life.org/tacsgr1www_degruyter_com/document/doi/10.1515/ldr-2023-0051/html (accessed on 14.02.2024).
14. Ministry of Finance of Ukraine. MLI. URL: <https://mof.gov.ua/uk/mli-441> (accessed on 14.02.2024).
15. Popescu, C.R. Sustainability Assessment: Does the OECD/G20 Inclusive Framework for BEPS (Base Erosion and Profit Shifting Project) Put an End to Disputes Over The Recognition and Measurement of Intellectual Capital? *Sustainability*, 2020, Vol.12, No 4, pp. 4. URL: https://login.research4life.org/tacsgr1doi_org/10.3390/su122310004 (accessed on 14.02.2024).
16. Preetika, J. Does Private Country-by-Country Reporting Deter Tax Avoidance and Income Shifting? Evidence from BEPS Action Item 13. *Journal of Accounting Research*, 2020, Volume 58, Issue 2, pp. 333-381. URL: https://login.research4life.org/tacsgr1doi_org/10.1111/1475-679X.12304 (accessed on 14.02.2024).

Література

1. Криштопа І.І., Ніколенко Л.А. Звітування в розрізі країн: забезпечення конфіденційності та захисту інформації міжнародних груп компаній. *Фінанси України*. 2021. № 8. С. 113-124. URL: <https://doi.org/10.33763/finukr2021.08.113> (дата звернення: 14.02.2024).
2. Кучерява М. Удосконалення процесу подання документації з трансфертного ціноутворення в Україні. Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку: зб. матеріалів VII Всеукр. наук.-практ. конф., 30 трав. 2022 р. Київ: КНЕУ, 2022. С. 185-188.
3. Ловінська Л.Г., Кучерява М.В., Олійник Я.В. Імплементация міжнародних рекомендацій щодо запровадження трирівневої моделі документації з трансфертного ціноутворення в Україні. *Фінанси України*. 2020. №9. С. 95-109.
4. Олійник Я.В., Чижикова О.В. Інституціональне забезпечення трансфертного ціноутворення: глобальний контекст і перспективи для України. *Фінанси України*. 2019. № 2. С. 99-110. URL: <https://doi.org/10.33763/finukr2019.02.099> (дата звернення: 14.02.2024).
5. Олійник Я.В. Реалізація кроку 13 Плану дій BEPS у контексті запровадження автоматичного обміну інформацією в податкових цілях. *Фінанси України*. 2021. №10. С. 41-47. URL: <https://doi.org/10.33763/finukr2021.10.041> (дата звернення: 14.02.2024).
6. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо вдосконалення адміністрування податків, усунення технічних та логічних неузгодженостей у податковому законодавстві: Закон України від 16.01.2020 № 466-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/466-20#Text> (дата звернення: 14.02.2024).
7. Про ратифікацію Багатосторонньої конвенції про виконання заходів, які стосуються угод про оподаткування, з метою протидії розмиванню бази оподаткування та виведенню прибутку з-під оподаткування: Закон України від 28.02.2019 № 2692-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2692-19#Text> (дата звернення: 14.02.2024).
8. Федорченко О.Є. План дій BEPS: ключові напрями імплементації. *Наукові праці НДФІ*. 2020. № 4. С. 119-130. URL: <https://doi.org/10.33763/npndfi2020.04.119> (дата звернення: 14.02.2024).
9. Action Plan on Base Erosion and Profit Shifting. OECD. 2023. URL: <https://www.oecd.org/ctp/BEPSActionPlan.pdf> (дата звернення: 14.02.2024).
10. Blanco A. An ideological critique of the OECD's BEPS Action Plan. *Griffith Law Review*. 2022. Volume 31, issue 3. P. 333-360. URL: https://login.research4life.org/tacsgr1doi_org/10.1080/10383441.2022.2096966 (дата звернення: 14.02.2024).
11. Fortea C., Antohi V.M., Zlati M.L., Lăzărescu I. Economic Effects of the Implementation of the BEPS Plan in Romania. *Risk in Contemporary economy*. 2020. Vol. 1, No.1. P. 101-110. URL: https://login.research4life.org/tacsgr1doaj_org/article/46cae9448ce4e4cb339f855b35e8bf9 (дата звернення: 14.02.2024).
12. Kumalasari K.P., Egalita F.F., Mumtadz A.Q., Azhari F.K. BEPS Action Plan 3: Definition, benefit, challenge, and change. *Eurasia: Economics & Business*. — 2023. Vol. 71, No.5. P. 9-16. URL: https://login.research4life.org/tacsgr1doaj_org/article/34dd36b1178948c4be17f93f594b1f37 (дата звернення: 14.02.2024).
13. Kumar A. BEPS: Changing International Fiscal Standards and the Unchanging Fortunes of 'Sustainable Development'. *Law and Development Review*. 2023. URL: https://login.research4life.org/tacsgr1www_degruyter_com/document/doi/10.1515/ldr-2023-0051/html (дата звернення: 14.02.2024).
14. Ministry of Finance of Ukraine. MLI. URL: <https://mof.gov.ua/uk/mli-441> (дата звернення: 14.02.2024).

15. Popescu C.R. Sustainability Assessment: Does the OECD/G20 Inclusive Framework for BEPS (Base Erosion and Profit Shifting Project) Put an End to Disputes Over The Recognition and Measurement of Intellectual Capital? Sustainability. 2020. Vol.12, No 4. P.4. URL: https://login.research4life.org/tacsgr1doi_org/10.3390/su122310004 (дата звернення: 14.02.2024).

16. Preetika J. Does Private Country-by-Country Reporting Deter Tax Avoidance and Income Shifting? Evidence from BEPS Action Item 13. Journal of Accounting Research. 2020. Vol. 58, Issue 2. P. 333-381. URL: https://login.research4life.org/tacsgr1doi_org/10.1111/1475-679X.12304 (дата звернення: 14.02.2024).

МОНІТОРИНГ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЗАХОДІВ ПЛАНУ ДІЙ BEPS У КОНТЕКСТІ ФІСКАЛЬНОГО РЕГУЛЮВАННЯ: НАУКОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ МЕТОДИКИ

Кучерява Марія Василівна

канд. екон. наук, завідувач Центру впровадження результатів
фінансово-економічних досліджень,
ДННУ «Академія фінансового управління» (Україна)
ORCID: 0000-0003-2948-1234

Воробей Світлана Іванівна

аспірант,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця (Україна)
ORCID: 0009-0008-3711-9407

Анотація. У статті науково обґрунтовано теоретико-методологічні засади та методичні підходи до реалізації моніторингу законодавчого процесу імплементації заходів плану дій BEPS. Авторами доведено, що здійснення регуляторного оцінювання стану національного законодавства сприятиме детальному осмисленню та аналізу можливих позитивних наслідків, досягнення результатів боротьби із ухиленням від оподаткування та розмиванням бази оподаткування, уникненню правових колізій та суперечностей. Обґрунтовано, що моніторинг нормативно-правових актів є інструментом формування перспективного законодавства, оскільки передбачає дослідження законодавства з метою отримання інформації, необхідної для оцінювання, прогнозування, контролю та формування рекомендацій з удосконалення нормативної бази та забезпечення її оптимального стану.

Ключові слова: міжнародне оподаткування, ОЕСР, План дій BEPS, міжнародна група компаній, податок на прибуток підприємств, уникнення подвійного оподаткування, трансфертне ціноутворення, фіскальне регулювання.

Стаття надійшла до редакції 21.02.2024

УДК 331.5
JEL Classification J24, H55
DOI 10.33111/sedu.2024.54.041.056

Стожок Людмила Григорівна*

ОСУЧАСНЕННЯ ДЕФІНІЦІЇ «ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ» ПРАЦЕЗДАТНОГО НАСЕЛЕННЯ

Анотація. У статті обґрунтовано актуальність теми, яка обумовлена тим, що в умовах нинішньої невизначеності, непередбачуваності і появи нових соціальних ризиків питання збереження людського капіталу є основою забезпечення відновлення країни і, відповідно, програм повоєнного розвитку. З метою реалізації поставленої мети було проаналізовано інформаційні джерела формування поняття «людський капітал» як економічної категорії в динаміці розвитку. Досліджено рекомендації міжнародних інституцій щодо наявності положень про змістовність поняття «людський капітал» та ефективність його розвитку. Обґрунтовано необхідність удосконалення механізму відновлення, накопичення і захисту людського капіталу протягом життя з урахуванням впливу нових соціальних ризиків, а також інклюзії, людиноцентризму і новітніх технологій.

Ключові слова: людський капітал, соціальний захист, соціальне страхування, соціальні ризики, працездатне населення.

Вступ. Не викликає сумніву актуальність поставленого питання, яка обґрунтована сучасними вимогами, особливо потребою формування інноваційних, інклюзивних підходів до відбудови країни. Вважаємо, що одним з ключових завдань програм відбудови є відновлення і розвиток людського капіталу. Загрози і ризики втрати людського капіталу породили необхідність формування нових поглядів на його захист з використанням інклюзії та орієнтиром на людиноцентризм як основи формування підґрунтя його розвитку. Наразі забезпечення ефективної реалізації принципу соціальної справедливості є вкрай складним з огляду на невизначеність та необізнаність відбудови країни і забезпечення її соціально-економічного розвитку в умовах неприпинення воєнних дій. Звідси дослідження сучасних поглядів на відтворення людського капіталу мають ґрунтуватися на нових дієвих соціально-страхових принципах функціонування системи соціального захисту працездатного населення.

Варто підкреслити, що дослідження розвитку людського капіталу мають місце як у зарубіжних, так і в вітчизняних працях провідних науковців. Основу досліджуваної проблематики заклали зарубіжні вчені, такі як Т Шульц [1; 2], який вперше розглянув це поняття як економічне, Г. Беккер [3–5], який акцентував увагу на важливість навчання й освіти в розвитку людського капіталу, М. Ераут

* Стожок Людмила Григорівна — канд. екон. наук, здобувач кафедри соціоекономіки та управління персоналом Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (м. Київ, Україна), ORCID: 0000-0003-1424-763X, stozhok@ukr.net

[6] досліджував вплив професійного розвитку на людський капітал. Вітчизняні науковці: Яловий Г. [9], Лібанова Е. [12], Жаліло Я. [13], Грішнова О. [11], Колот А. [10], Новікова О. [14], Антонюк В. [16; 17], Лопушняк Г. [24], Залознова Ю. [14], Азьмук Н. [14], Шахно Ю. [18], Коваль О. [23], Лавриненко Л. [20], Лондар Л. [19] та інші видозмінили дефініцію «людський капітал» з урахуванням нових викликів, з якими стикнулося суспільство за період незалежності.

Постановка завдання. Вагомість досліджень серед українських науковців, які адаптували результати зарубіжних учених до сучасних реалій з урахуванням розвитку технологій, нових викликів політичного, інституціонального, економічного, соціального, демографічного характеру, а також кліматичних та епідеміологічних чинників, на які наразилося суспільство, не викликає сумніву. Проте події сьогодення поставили нові вимоги до механізму розвитку людського капіталу.

Метою статті є розкриття осучаснення сутності дефініції «людський капітал» працездатного населення під впливом факторів і структурних змін сьогодення. Для досягнення зазначеної мети поставлено і висвітлено такі завдання, як аналіз інформаційних джерел, дослідження зміни сутності дефініції «людський капітал» у плині часу і під впливом структурних змін суспільства, аналіз рекомендацій міжнародних інституцій зі змістовності поняття «людський капітал», обґрунтування доцільності розгляду розвитку людського капіталу працездатного населення у площині соціального страхування.

Для досягнення поставлених завдань було використано такі методи: аналізу, узагальнення, системного підходу.

Результати. Досліджуючи функціонування соціального страхування, варто зазначити, що це є одним із механізмів збереження і захисту доходів працюючого населення. Беручи до уваги той факт, що конкурентоспроможність працездатного населення на ринку праці формує людський капітал, який складається зі знань, навичок, отриманих протягом усього життя, продуктивності, здоров'я, яке дане від народження, то завданням соціального страхування є також його збереження та захист, забезпечуючи цим розвиток і накопичення.

Аналізуючи наукові погляди щодо змістовності поняття «людський капітал», варто відмітити, що вони формувались під впливом викликів і потреб соціально-економічного розвитку країн. Проведений аналіз свідчить, що теорія людського капіталу бере початок в 1960-х роках, коли лауреатом Нобелівської премії (1979) Теодором Уільямом Шульцем (Т. Schultz) вперше було розглянуто «людський капітал» як економічне поняття, що становить сукупність знань, навичок і здібностей людей, які працювали в організації [1]. Як зазначав учений, у 1970-х роках поняття набирає стрімкого розвитку й акцент робиться на інвестиції в здобуття знань і набуття професійних навичок. Шкільна і вища освіта розглядаються як основа формування капіталу, спосіб отримання заробітку, механізм забезпечення задоволення протягом життя, механізм утримання і підтримки поколінь. Акцентується увага на тому, що саме попит і пропозиція на навчання, здобуття знань і набуття навичок формують людський капітал. Уперше розглядається теорія люд-

ського капіталу у розрізі розподілу та використання часу [2]. Але попри стрімкий розвиток дефініції, як відмічав Геррі Стенлі Беккер (G. Becker), поняття «людський капітал» не було настільки розповсюдженим і не мало актуальності у наукових дослідженнях соціальних питань та проблем подолання бідності [3, р. 16] і розглядалось здебільшого як спосіб експлуатації капіталу у праці. Звісно, Г. Беккер підтримував думку науковців про те, що освіта і навчання є найважливішими інвестиціями в людський капітал [3, р. 17]. Крім того, останнє сприяє збільшенню продуктивності праці, отриманню вищої заробітної плати, забезпеченню належного матеріального становища родин, інвестиції в розвиток дітей, зростанню прибутку організації і економічному прогресу загалом. Втім науковець зазначав, що вплив інвестицій на продуктивність праці буде ефективним лише за наявності у працівників мотивації, крім того, інтенсивність впливу зменшується з часом, що пояснюється віковою складовою [4, р. 57]. Це свідчить про те, що у переважній кількості сімей існує пряма залежність між інвестиціями у людський капітал батьків і формуванням людського капіталу дітей, що у майбутньому формує належний рівень дохідності та їхнє матеріальне становище. У 1990-х роках змістовність поняття «людський капітал» розширюється складовою охорони здоров'я, яка впливає не лише на можливості отримання освіти, формування навичок, а й на тривалість життя. У науковому полі здоров'я почали розглядати як людський капітал, як інвестиції в зниження смертності та збільшення тривалості життя [5, р. 393]. Не менш важливим кроком було створення механізму використання професійного досвіду. Отже, Міхаел Ераут (M. Eraut) у роботах акцентував увагу на необхідності навчання на робочому місці і створення можливостей для їх використання. На думку науковця, з одного боку, реалізація зазначеного потребує від роботодавців формування сприятливого середовища для соціалізації працівників [6, р. 3], а також самонавчання / саморозвитку, а з другого — сприятиме розширенню прав і можливостей працівників, формуванню і плануванню майбутнього.

Визначається роль професійної кваліфікації, наявність професійного досвіду, початковим етапом якого є стажування, що передбачає передачу знань між працівниками на робочому місці [6, р. 18]. Звідси людський капітал стає однією зі складових оцінювання ефективності діяльності організації, ведення бізнесу, оскільки, сукупність інтелекту, навичок і досвіду разом із належною мотивацією формують стабільний трудовий потенціал організації, забезпечуючи цим її конкурентоспроможність [7, р. 393].

На рівні організації людський капітал розглядають як нематеріальні ресурси, які можна об'єднати у такі групи: 1) найголовніша — компетенції, навички; 2) політика організації з персоналу; 3) інтелектуальна мобільність (вміння швидко реагувати на зміни і виклики) [7, р. 397]. Однозначно, вказане безпосередньо стосується успіху діяльності організації, забезпечуючи її конкурентоспроможність і стабільність на ринку. Як наслідок, у 2000-х роках науковці [8, р. 300] акцентували увагу на взаємозв'язку інституцій і накопичення капіталу, який відіграє важливу роль у збільшенні виробництва, економічному зростанні суспільства та подоланні бідності.

Отже, незаперечним лишається те, що зарубіжні вчені, фахівці досліджень соціальної проблематики заклали теоретичні основи поняття «людський капітал», а вітчизняні науковці адаптували їх до українських реалій. Як зазначав Г. К. Яловий, українська наука має свої результати, в яких людський капітал є самовідтворювальною і репродуктивною категорією. В інноваційній моделі економіки саме людському капіталу відводиться центральне місце, оскільки, на думку науковця, «інноваційні процеси змінюють не види діяльності, а їхню технологічну можливість, використовуючи як пряму продуктивну силу головну особливість людини — спроможність генерувати нові знання» [9, с. 24, 27].

Проведене дослідження наукових поглядів вітчизняних науковців (табл. 1) щодо змістовності поняття «людський капітал» дало можливість запевнити, що в сучасному вимірі масштабний акцент робиться на необхідності дослідження людського капіталу в умовах цифрових трансформацій і зеленої реструктуризації економіки, які потрібні у формуванні інклюзивного суспільства, а також під впливом сучасних ризиків і загроз, спричинених пандемією covid-19 і російсько-українською війною.

Таблиця 1

ДЕФІНІЦІЯ «ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ»

Автор	Зміст поняття
Яловий Г.К. [9, с. 24, 27]	Форма організації функціонування і розвитку продуктивних сил людини. Запас здібностей, знань, навиків, мотивацій, фізичного і духовного здоров'я, природні особливості і таланти, духовні якості, здатність людини до участі у процесі виробництва. Міра можливостей людини надавати особистий дохід через раціональне і послідовне використання у процесі трудової діяльності накопиченого потенціалу часу
Колот А.М., Герасименко О.О. [10, с. 453]	Знання, навички, продуктивність, цінності, що є основою включення людини до сфери безпосереднього виробництва, організації виробничої діяльності, її результатів, формування доходів, створення безпечних умов праці, соціального захисту та питань, що пов'язані зі створенням умов для гідної праці та підвищенням якості життя економічно активного населення
Грішнова О.А. [11, с. 16-17]	Сукупність сформованих і розвинутих у наслідок інвестицій продуктивних здібностей, особистих рис і мотивацій індивідів, що перебувають у їхній власності, використовуються в економічній діяльності, сприяють зростанню продуктивності праці і завдяки цьому впливають на зростання доходів свого власника і національного доходу
Лібанова Е.М. [12]	Люди як такі, їхнє здоров'я, освіта, кваліфікація, статеві-віковий склад, здатність об'єднуватися, вступати в певні зв'язки
Жаліло Я.А. [13]	Освіта, навички, досвід, життєві позиції, мотивація, що визначають спроможність національної держави продукувати технологічні та соціальні інновації
Новікова О.Ф., Залознова Ю.С., Азьмук Н.А. [14, с. 411]	Динамічна система компоненти якої трансформуються під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників: самоідентичність — культурне середовище країни, історична спадщина; навички — національна система освіти; талант — конкуренція на національному ринку праці; внутрішня мотивація — якість трудового життя; здоров'я — система охорони здоров'я та медичного страхування; мережева взаємодія — цифрова трансформація суспільств

Закінчення табл. 1

Автор	Зміст поняття
Онищенко В.П. [15, с. 9]	Здатність громадян до відтворення матеріальних цінностей, забезпечуючи стрімке, інклюзивне, стабільне зростання в державі
Антонюк В.П. [16, с. 5; 17, с. 110]	Задіяні в економіці країни (регіону, громади, фірми) людські активи, які складаються із фізичних, інтелектуальних, професіональних, мотиваційних складових зайнятого населення. Сукупність знань, навичок і досвіду людей, рівень їх інтелекту, культури і мотивації, які формують продуктивні здібності населення, що використовуються в процесі трудової і підприємницької діяльності та забезпечують виробництво національного доходу
Шахно А.Ю. [18, с. 27-28]	Сукупність природних якостей і сформованих та розвинутих у результаті власних і суспільних інвестицій продуктивних здібностей людини у вигляді знань, умінь, професійних навичок, досвіду, здоров'я, мотивації, мобільності, духовності, які здатні підвищувати продуктивність праці індивіда, виступати джерелом доходів особистості в майбутньому та примножувати національне багатство країни
Лондар Л.П. [19, С. 22]	Інтелектуальні здібності, знання і компетентності кожної особистості, набуті в процесі освіти і примножені навичками, отриманими під час професійної діяльності, що є основними умовами переходу національної економіки до інноваційної моделі розвитку
Лавриненко Л.М., Біліченко С.П. [20, с. 22-23]	Інтелектуальні здібності й таланти, знання і практичні навички, отримані у процесі навчання, освіти й практичної діяльності, що мають потенційну здатність приносити матеріальний прибуток, й ефективно сприяти соціальному та духовному розвитку держави. Ресурс воєнного протистояння і післявоєнної відбудови країни

Джерело: розроблено автором на основі досліджень.

Як демонструють дані табл. 1, за видозмінення структури поняття акцентується увага на тому, що будь-який прогресивний процес повинен бути обдуманий, обґрунтований і узгоджений, оскільки, він впливає на добробут людини і, відповідно, бізнес та суспільство можуть бути не готовими і потребуватимуть часу на адаптацію до нововведень. Відтак, у своїй монографії Колот А. та Герасименко О. зазначають, що потребує наукового посилення дослідження концепції людини економічної, людини соціальної та людини відповідальної, оскільки працюючій людині [10, с. 433], яка постійно навчається, виховує в собі цінність людиноцентричності [10, с. 451] належить одна з провідних ролей у забезпеченні стійкого розвитку економічної системи [10, с. 433], бо є фактором, ресурсом і метою цього розвитку [10, с. 449].

Актуальним лишається визначення Грیشової О. (див. табл. 1), яка ще в 2000-х роках акцентувала увагу на важливості інвестицій у людський капітал. Розвиваючи наукову думку з урахуванням викликів сьогодення науковці [14, с. 408] підкреслюють, що інвестування в людський капітал, може відбуватись шляхом поліпшення якості харчування, медичної допомоги, забезпечення якісної освіти, створення гідних умов праці, удосконалення професійних навичок, забезпечення професійної,

наукової й освітньої мобільності. Сприяти ефективному розвитку людського капіталу, на думку Лондар Л., має і зважена бюджетна політика, яка попри дефіцит бюджету та перегляд стратегічно важливих цілей, повинна передбачати збільшення видатків на фінансування освіти, науки та охорони здоров'я [19, с. 35].

Лопушняк Г. також зазначає, що якість освітніх послуг є важливою складовою процесу відновлення людського потенціалу. Втім на протипагу попереднім акцентам, науковиця запевняє, що для реалізації цього потрібна ефективна система управління, яка буде здатною оперативнo реагувати на сучасні виклики та загрози і забезпечувати виконання належного освітнього процесу. Це, відповідно, сприятиме надалі отриманню належної віддачі шляхом підвищення якості робочої сили. Крім того, неперервність освіти протягом життя повинна бути одним з пріоритетів державної політики відновлення та розвитку держави [21]. Безумовно, якість управління освітою є ключовим у формуванні і розвитку людського капіталу, але не менш важливим, як запевняють дослідники цієї проблематики, з урахуванням сучасних викликів та загроз є необхідність створення нових форм навчальних закладів, здатних реагувати на потреби суспільства та умови, за яких освіта, накопичені знання та економічний розвиток будуть взаємопов'язані [20, с. 22].

Підкреслимо, що протистояння пандемії covid-19 і повномасштабному вторгненню росії обумовило необхідність змістити акцент у наукових працях за напрямом досліджень нових ризиків та їхнього впливу на зниження людського капіталу та механізму захисту від них. Як стверджує Антонюк В., відтворенню людського капіталу перешкоджатимуть такі наслідки, як занепад економіки, руйнування міст і сіл, соціальної інфраструктури, скорочення інвестицій [17, с. 114]. Ускладнює цей процес, крім того, й те, що нові соціальні ризики, породжені війною, мають різні форми прояву і різну тривалість наслідків: довготривалі (втрати дітей, молоді та жінок репродуктивного віку, зниження народжуваності), середньо- і короткотривалі (втрати працездатного населення) [17, с. 111]. Важливим вбачається й те, що стратегічний розвиток і відновлення людського капіталу повинні тривати в таких площинах: повернення громадян України, формування ефективної системи розвитку і збереження людського капіталу на підґрунті його інтенсивного відтворення, зміцнення трудових ресурсної безпеки країни [14, с. 417].

Онищенко В., розглядаючи людський капітал як рушійну силу післявоєнного відновлення, зазначає, що механізм його відтворення залежить не лише від економічних чинників, а й від впливу соціальних, культурних, політичних аспектів життя суспільства [15, с. 4]. Науковець стверджує, що сучасний людський капітал повинен бути нової якості, спрямований на розширене відтворення економічних відносин і економіки європейського зразка [15, с. 17].

Лібанова Е. акцентує увагу на тому, що ключовим у відновленні України є збереження людського потенціалу, захист прав працюючого населення шляхом забезпечення належного рівня заробітної плати, продуктивності праці, шляхом модернізації виробництва та нових технологій. Не менш важливим, на думку вченої, вбачається ефективна система менеджменту, критеріями якої лишається справедливність [22]. Як стверджують науковці [23], одним із завдань нової

соціальної політики повинно бути створення у країні комфортного середовища для праці та життя людини з метою формування індивідуальної відповідальності із захисту людських прав [23, с. 135].

Аналізуючи динаміку дефініції «людський капітал», варто наголосити на періодичному його редагуванні міжнародними інституціями (табл. 2) з урахуванням викликів: цифровізації, декарбонізації, демографічних змін, а також наслідків пандемії covid-19 і війни росії проти України. Звідси головним завданням постає не лише інвестування в людський капітал, як було закладено першочергово, а й інвестування у механізми накопичення, розвитку, збереження, захисту та примноження як рушійної сили мінімізації ризиків втрати доходів.

Таблиця 2

**ЕВОЛЮЦІЯ ДЕФІНІЦІЇ «ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ»
 У ДОСЛІДЖЕННЯХ І РЕКОМЕНДАЦІЯХ МІЖНАРОДНИХ ІНСТИТУЦІЙ**

Організація	Рік	Визначення
Organisation for Economic Cooperation and Envelopment	1998–2001	Знання, навички, компетенції та якості, втілені в людях, які сприяють створенню особистого, соціального та економічного добробуту [24, р. 3]
	2009	Природні здібності, навички, компетенції, набуті через навчання та досвід, а також здоров'я (фізичне, емоційне, психічне) [25]
	2013, 2015, 2020	Знання, навички, компетенції, здоров'я, які роблять внесок в формування майбутнього благополуччя [26]
	2022	Запас знань, навичок та інших особистісних характеристик, втілених в людях, які допомагають їм бути продуктивними [26]
United Nations Economic Commission for Europe	2008, 2016	Набуті знання, навички, кваліфікації, що збільшують виробничий потенціал особи, і є джерелом майбутніх вигід для них [27, р. 19]
World Bank	2018	Знання, навички і здоров'я, які люди накопичують протягом свого життя, роблячи їх продуктивними, гнучкими й інноваційними членами суспільства [28, р. 2, 14]; забезпечуючи конкурентоспроможність та економічне зростання [28, р. 23]
	2020	Знання, навички і здоров'я, які люди накопичують протягом свого життя, які є рушієм сталого зростання та скорочення бідності [29, р. 1]
	2023	Знання, навички, досвід, накопичені протягом життя, здоров'я, які роблять людей більш продуктивними, коли вони виходять на ринок праці і інвестують у власних дітей, це багатство втілене в людях» [30, р. 2, 17]
Eurofound	2023	Навички, знання, компетенції та здібності, які за наявності мотивації та можливостей є рушійною силою ефективності діяльності організацій, економіки та сприяють сталому економічному розвитку, продуктивності, підвищенню якості роботи, зайнятості та високому рівню життя» [31, р. 7]

Закінчення табл. 2

Організація	Рік	Визначення
International Labor Organization	2004	Знання, навички, отримані під час навчання, професійної підготовки протягом життя, що сприяють просуванню інтересів як окремих осіб, так і підприємств, економіки і суспільства загалом, а також забезпечують досягнення повної зайнятості, викорінення бідності, соціальної інтеграції та економічного зростання [32]
	2012	Запас компетенцій, знань, соціальних та особистісних якостей, а також творчих здібностей, втілених у здатності створювати економічну цінність [33, р. 4]
	2023	Знання, навички і прагнення людей, що є рушійною силою життєздатності, продуктивності, інновацій, економічної стійкості на реагування на виклики постковідного ринку праці, технологічних інновацій, кліматичних та демографічних змін [34]
World Economic Forum	2023	Знання, отримані протягом життя, навички: аналітичне та креативне мислення, надійність, увага, технологічна грамотність, стійкість, гнучкість, мобільність, допитливість, мотивація, самосвідомість, лідерство що є запорукою здатності працівників швидко реагувати та адаптуватися до змін [35]

Джерело: розроблено автором на основі досліджень.

Отже, як свідчить проведений аналіз дефініції «людський капітал», основними формами розвитку людського капіталу є знання, навички, здібності, які людина отримує навчаючись протягом життя, потенціал, продуктивність, здоров'я, а механізмом забезпечення накопичення та розвитку є ефективність інвестування, управління та ефективність системи захисту (рис. 1).

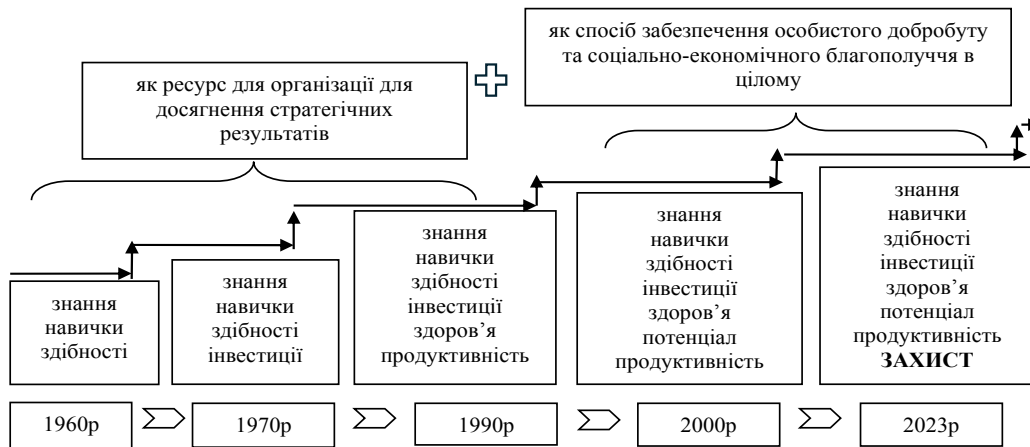


Рисунок 1 — Етапи удосконалення дефініції «людський капітал»

Джерело: розроблено автором на основі досліджень.

Оскільки людський капітал здатний працювати як інвестиції, це свідчить про те, що поточні витрати генерують віддачу в майбутньому, а також про те, що сучасне покоління формує основу розвитку наступного покоління і стабільність попереднього. Відповідно, інвестиції за один період збільшують ефективність інвестицій у наступному періоді та збільшують віддачу до інвестицій у попередніх періодах [36, р. 18]. Вважаємо за потрібне підкреслити, що не менш важливим аспектом з урахуванням нових соціальних ризиків є актуальність захисту зазначеного вище з використанням соціально-страхових принципів. Саме тому ефективність від внеску матиме місце лише в тому випадку, якщо існуватиме можливість використовувати і застосовувати ці накопичення. На нашу думку, саме неперервність цього процесу і його інклюзивність з урахуванням нових соціальних ризиків стане запорукою соціально-економічної стабільності в Україні.

Висновки. Однозначно, на різних етапах розвитку країни визначення людського капіталу корегувалося з урахуванням потреб і вимог структурних змін. Проте зміни, породжені війною: зниженням народжуваності, погіршенням стану здоров'я, втратою працездатності, закриттям освітніх закладів, переведенням на дистанційне навчання, знищенням соціальної інфраструктури, безумовно, матимуть тривалий вплив і потребуватимуть масштабних адресних інвестиційних вкладень. Наслідки пандемії та війни — це не лише економічні потрясіння, а й фізичні втрати (як кількісні, так і якісні), а також зниження когнітивного та соціального розвитку, які зачіпають не одне покоління. Попри те що людський капітал накопичується протягом життя, найбільш ефективно та продуктивно це відбувається в молодому віці. Це підкреслює потребу в удосконаленні механізму відновлення, накопичення людського капіталу та його захисту з урахуванням соціально-страхових принципів. І враховуючи тривалість наслідків, головним завданням соціального захисту і соціального страхування вбачаємо забезпечення безперервного процесу розвитку людського капіталу протягом життя з урахуванням інклюзії, людиноцентризму і новітніх технологій.

Література

1. Theodore W. Schultz Investment in Human Capital. The American Economic Review Vol. 51, No. 1, Mar., 1961 — P.1-17. URL: <https://www.jstor.org/stable/1818907> (last accessed: 12.12.2023)
2. Theodore W. Schultz Human Capital: Policy Issues and Research Opportunities. Economic Research: Retrospect and Prospect Vol 6: Human Resources, 1972, P.1-84 URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/6908045.pdf> (last accessed: 12.12.2023)
3. Gary S. Becker A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education (3rd Edition). The University of Chicago Press. — 1994, P.15-28 URL: <https://www.nber.org/system/files/chapters/c11229/c11229.pdf> (last accessed: 12.12.2023)
4. Gary S. Becker A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education (3rd Edition). The University of Chicago Press. — 1994, P.28-58 URL: <https://www.nber.org/system/files/chapters/c11230/c11230.pdf> (last accessed: 12.12.2023)

5. Gary S. Becker Health as human capital: synthesis and extensions URL: https://ucema.edu.ar/u/je49/capital_humano/Health_as_Human_Capital_Becker.pdf (last accessed: 12.12.2023)
6. Michael Eraut The Balance between Communities and Personal Agency: Transferring and integrating knowledge and know-how between different communities and contexts URL: https://www.lifewideeducation.uk/uploads/1/3/5/4/13542890/d3._michael_eraut.pdf (last accessed: 12.12.2023)
7. Nick Bontis, Nicola C. Dragonetti, Kristine Jacobsen and Göran Roos The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources European Management Journal, 1999, vol. 17, issue 4, P. 391 - 402 URL: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=b3574ba9f951c04c38ad4bda201faee5a4f9b6a0> (last accessed: 12.12.2023)
8. Joilson Dias, Edinaldo Tebaldi, Institutions, human capital, and growth: The institutional mechanism Structural Change and Economic Dynamics Volume 23, Issue 3, September 2012 P.300–312 URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0954349X12000331> (last accessed: 12.12.2023)
9. Яловий Г. К. Теорія людського капіталу як методологія формування інноваційної системи / Яловий Г. К. // Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць.-2015.-Вип.12.-С.20-28
10. Праця ХХІ: філософія змін, виклики, вектори розвитку [Електронний ресурс] : монографія / [А. М. Колот, О. О. Герасименко] - К. : КНЕУ імені Вадима Гетьмана, 2021-487, [1] с.
11. Грیشнова О. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ: Знання, 2001. - 254 с.
12. Соціально-демографічна ситуація в Україні: шляхи подолання наслідків війни. Листопад 2022 рік URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/sotsialno-demografichna-sytuatsiya-v-ukrayini-shlyakhy-podolannya> (дата звернення: 22.12.2023)
13. Щодо новітніх економічних чинників формування геополітичних пріоритетів URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-10/tezi_zhal_lo.pdf (дата звернення: 22.12.2023)
14. Новікова О. Відновлення людського капіталу України у післявоєнний період з використанням переваг цифровізації / Ольга Новікова, Юлія Залознова, Надія Азьмук // Журнал європейської економіки Том 21.№4(83). Жовтень-грудень 2022. С.407-427
15. Онищенко В.П. Людський і соціальний капітал України в період її післявоєнного відновлення / В.П. Онищенко // Економіка України. 2023. № 1. С. 03-19 DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.01.003> (дата звернення: 02.12.2023).
16. Антонюк В.П. Людський капітал як чинник інноваційного розвитку та об'єкт дослідження / В.П. Антонюк // Управління економікою: теорія та практика: Зб. наук. пр. — К: ІЕП НАНУ, 2021. — С. 3-12 DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2021.3-12> (дата звернення: 02.12.2023)
17. Антонюк В.П. Ризики і втрати людського капіталу внаслідок війни / В.П. Антонюк // Економічний вісник Донбасу. — 2022. — № 1 (67). — С. 110-116 DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1\(67\)-110-116](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1(67)-110-116) (дата звернення: 02.12.2023)

18. Шахно А. Ю. Людський капітал в умовах глобалізації: оцінювання, розвиток та державне регулювання / А. Ю. Шахно. — Кривий Ріг: Видавництво ФО-П Чернявський Д. О., 2019. — 360 с.
19. Лондар Л.П. Розвиток людського капіталу в Україні за рахунок розширення можливостей державних фінансів // Освітня аналітика України №1(12), 2021, С.21-38 URL: https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2021/05/2_Londar_LP_112_2021_21_38.pdf (дата звернення: 02.12.2023)
20. Лавриненко Л., Біліченко С. Людський капітал як потужний ресурс воєнного протистояння та післявоєнної відбудови країни. Збірник наукових праць «ЛОГОС», (Май 26, 2023; Boston, USA), 22–23. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-26.05.2023.004> (дата звернення: 02.12.2023)
21. Лопушняк Г.С. Данилевич Н.С. Регламентация трудовой діяльності науково-педагогічних працівників у період воєнного стану / Г.С. Лопушняк, Н.С. Данилевич // Актуальні проблеми економіки №12 (258). — 2022. — С.14-27 DOI: https://economics.net/wp-content/uploads/2022/12/12.22._topic_-Galina-S.-Lopushnyak-Nataliia-S.-Danylevych-14-27.pdf (дата звернення: 06.12.2023)
22. Експертна дискусія «Стратегія повоєнного відновлення України» травень 2022. URL: <https://niss.gov.ua/news/novyny-nisd/ekspertna-dyskusiya-stratehiya-povoyennoho-vidnovlennya-ukrayiny> (дата звернення: 06.12.2023)
23. Коваль О.П. Власенко Р.В. Нова соціальна політика як шлях до відновлення людського капіталу // Ukr.Socium №3(86), 2023—С. 126-136 DOI: <https://doi.org/10.15407/socium2023.03.126> (дата звернення: 06.12.2023)
24. The Well-being of Nations The role of human and social capital — Executive Summary. OECD, 2001 URL: <https://www.oecd.org/education/innovation-education/1870573.pdf> (last accessed: 15.12.2023).
25. Human Capital: How what you know shapes your life URL: https://www.oecd-ilibrary.org/education/human-capital/summary/english_9789264029095-sum-en (last accessed: 15.12.2023).
26. How's Life? 2013, 2015, 2020 URL: https://read.oecd-ilibrary.org/economics/how-s-life-2013_9789264201392-en#page186 URL: https://www.oecd-ilibrary.org/economics/how-s-life-2015_how_life-2015-en URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/bd51f603-en/index.html?itemId=/content/component/bd51f603-en> Productivity, human capital and educational policies URL: <https://www.oecd.org/economy/human-capital> (last accessed: 15.12.2023)
27. System of National Accounts 2008 URL: <https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/sna2008.asp>) Guide on Measuring Human Capital. Conference of European Statisticians, 21 January 2016 URL: <https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/consultationDocs/HumanCapitalGuide%20Global%20Consultation-v1.pdf> (last accessed: 15.12.2023)
28. The Human Capital Project. World Bank, Washington. 2018.-50p. URL: <http://hdl.handle.net/10986/30498> The World Bank Annual Report 2018. Washington, D.C. World Bank Group. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/630671538158537244/The-World-Bank-Annual-Report-2018> (last accessed: 15.12.2023)

29. Human Capital Index 2020 Update: Human Capital in the Time of COVID-19. World Bank, Washington. 2020. — 205p. URL: <http://hdl.handle.net/10986/34432> (last accessed: 15.12.2023)
30. Schady, Norbert; Holla, Alaka; Sabarwal, Shwetlena; Silva, Joana; Yi Chang, Andres. Collapse and Recovery: How the COVID-19 Pandemic Eroded Human Capital and What to Do about It. Washington, DC: World Bank. 1. 2023 - 169p URL: <http://hdl.handle.net/10986/39403> (last accessed: 15.12.2023)
31. Cedefop and Eurofound (2023). Fostering skills use for sustained business performance: evidence from the European Company Survey. Luxembourg: Publications Office of the European Union. 2023 — 55p. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2023/fostering-skills-use-for-sustained-business-performance-evidence-from-the-european-company-survey> (last accessed: 15.12.2023)
32. Human Resources Development Recommendation, 2004 (No. 195) URL: https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312533:NO (last accessed: 15.12.2023)
33. Human Capital - A Driving Force for Business Growth URL: https://www.ilo.org/global/docs/WCMS_192340/lang--en/index.htm (last accessed: 15.12.2023)
34. Investing in Human Capital G7 Kurashiki Labour and Employment Ministers' Meeting in Okayama Japan, 22-23 April 2023 URL: <http://www.g7.utoronto.ca/employment/2023-001089909.pdf> (last accessed: 15.12.2023)
35. Future of Jobs Report 2023 Insight report may 2023. World Economic Forum - 295p. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023> (last accessed: 15.12.2023)
36. Schady, Norbert; Holla, Alaka; Sabarwal, Shwetlena; Silva, Joana; Yi Chang, Andres. Collapse and Recovery: How the COVID-19 Pandemic Eroded Human Capital and What to Do about It. Washington, DC: World Bank. 2023.1 - 169p URL: <http://hdl.handle.net/10986/39403> (last accessed: 15.12.2023)

References

1. Theodore W. Schultz. "Investment in Human Capital." *The American Economic Review* 51, no. 1 (March 1961): 1-17. <https://www.jstor.org/stable/1818907> (accessed December 12, 2023).
2. Theodore W. Schultz. "Human Capital: Policy Issues and Research Opportunities." In *Economic Research: Retrospect and Prospect, Volume 6: Human Resources*, 1-84. 1972. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/6908045.pdf> (accessed December 12, 2023).
3. Gary S. Becker. *A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. 3rd ed. Chicago: The University of Chicago Press, 1994, 15-28. Available at: <https://www.nber.org/system/files/chapters/c11229/c11229.pdf> (accessed December 12, 2023).
4. Gary S. Becker. *A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. 3rd ed. Chicago: The University of Chicago Press, 1994, 28-58. Available at: <https://www.nber.org/system/files/chapters/c11230/c11230.pdf> (accessed December 12, 2023).

5. Gary S. Becker. "Health as Human Capital: Synthesis and Extensions." Available at: https://ucema.edu.ar/u/je49/capital_humano/Health_as_Human_Capital_Becker.pdf (accessed December 12, 2023).
6. Michael Eraut. "The Balance between Communities and Personal Agency: Transferring and Integrating Knowledge and Know-How between Different Communities and Contexts." Available at: https://www.lifewideeducation.uk/uploads/1/3/5/4/13542890/d3_michael_eraut.pdf (accessed December 12, 2023).
7. Nick Bontis, Nicola C. Dragonetti, Kristine Jacobsen, and Göran Roos. "The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources." *European Management Journal* 17, no. 4 (1999): 391-402. Available at: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=b3574ba9f951c04c38ad4bda201faee5a4f9b6a0> (accessed December 12, 2023).
8. Joilson Dias and Edinaldo Tebaldi. "Institutions, Human Capital, and Growth: The Institutional Mechanism." *Structural Change and Economic Dynamics* 23, no. 3 (September 2012): 300-312. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0954349X12000331> (accessed December 12, 2023).
9. Yalovy, H. K. "Teoriia liudskoho kapitalu yak metodolohiia formuvannia innovatsiinoi systemy" [Theory of Human Capital as a Methodology for the Formation of an Innovation System]. *Economic Bulletin of NTUU "KPI"* 12 (2015): 20-28. [In Ukrainian].
10. Kolot, A. M., and O. O. Herasymenko. *Pratsia XXI: filosofiiia zmin, vyklyky, vektory rozvytku* [Labour XXI: Philosophy of Change, Challenges, Vectors of Development]. Monograph. Kyiv: Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, 2021. [In Ukrainian].
11. Hrishnova O.A. (2001). *Liudskyi kapital: formuvannia v systemi osvity i profesiinoi pidhotovky* [Human capital: formation in the system of education and professional training]. Kyiv: Znannya. [in Ukrainian].
12. The National Institute for Strategic Studies (2022) *Socialjno-demohrafichna sytuacija v Ukraini: shlyakhy podolannja naslidkiv vijny* [Socio-demographic situation in Ukraine: ways to overcome the consequences of the war]. Available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/sotsialno-demohrafichna-sytuatsiya-v-ukrayini-shlyakhy-podolannja> (accessed 22 December 2023) [in Ukrainian].
13. The National Institute for Strategic Studies (2019) *Shhodo novitnykh ekonomichnykh chynnykiv formuvannja gheopolitychnykh prioritetiv* [On the latest economic factors in the formation of geopolitical priorities]. Available at: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-10/tezi_zhal_lo.pdf (accessed 22 December 2023) [in Ukrainian].
14. Novikova O.F. (2022) Vidnovlennja ljudsjkogho kapitalu Ukrainy u pisljavojennyj period z vykorystannjam perevagh cyfrovizaciji [Restoration of human capital of Ukraine in the post-war period using the benefits of digitalisation]. *Journal of European Economics*, vol. 21, no. 4 (83), pp. 407-427. [in Ukrainian].
15. Onishchenko V.P. (2023) Ljudsjkyj i socialjnyj kapital Ukrainy v period jiji pisljavojennogho vidnovlennja [Human and social capital of Ukraine in the period of its post-war recovery]. *Economy of Ukraine*, no 1, pp. 3-19. Available at: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.01.003> (accessed 2 December 2023) [in Ukrainian].

16. Antoniuk V.P. (2021) Ljudsjkyj kapital jak chynnyk innovacijnogho rozvytku ta ob'jekt doslidzhennja [Human capital as a factor of innovative development and an object of research]. *Economic management: theory and practice*, pp. 3-12. Available at: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2021.3-12> (accessed 2 December 2023) [in Ukrainian].
17. Antoniuk V.P. (2022) Ryzkyky i vtraty ljudsjkogho kapitalu vnaslidok vijny [Risks and losses of human capital as a result of war]. *Economic Herald of the Donbass*, no. 1 (67), pp. 110-116. Available at: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1\(67\)-110-116](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1(67)-110-116) (accessed 2 December 2023) [in Ukrainian].
18. Shakhno A.Y. (2019) *Ljudsjkyj kapital v umovakh ghlobalizaciji: ocinjuvannja, rozvytok ta derzhavne rehuljuvannja* [Human capital in the context of globalisation: assessment, development and state regulation]. Publishing house FO-P Cherniavskyy D.O. [in Ukrainian].
19. Londar L.P. (2021) Rozvytok ljudsjkogho kapitalu v Ukrajinі za rakhunok rozshyrennja mozhlyvostej derzhavnykh finansiv [Development of human capital in Ukraine by expanding the capabilities of public finance]. *Educational Analytics of Ukraine*, no. 1 (12), pp. 21-38. Available at: https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2021/05/2_Londar_LP_112_2021_21_38.pdf (accessed 2 December 2023) [in Ukrainian].
20. Lavrynenko L.M., Bilichenko S.P. (2023) Ljudsjkyj kapital jak potuzhnyj resurs vojennoho protystojannja ta pisljavojennoji vidbudovy krajiny [Human capital as a powerful resource of military confrontation and post-war reconstruction of the country]. *Collection of scientific papers "ΑΙΟΓΟΣ"*, pp. 22-23. Available at: <https://doi.org/10.36074/logos-26.05.2023.004> (accessed 2 December 2023) [in Ukrainian].
21. Lopushnjak G.S. Danylevych N.S (2022) Reghlamentacija trudovoji dijalnosti naukovo-pedagoghichnykh pracivnykiv u period vojennoho stanu [Regulation of labour activity of scientific and pedagogical workers during the period of martial law]. *Actual problems of economy*, no. 12 (258), pp. 14-27. Available at: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/12/12.22._topic_-Galina-S.-Lopushnyak-Nataliia-S.-Danylevych-14-27.pdf (accessed 6 December 2023) [in Ukrainian].
22. The National Institute for Strategic Studies (2022) *Ekspertna dyskusiiia «Stratehiia povoiennoho vidnovlennia Ukrainy»* [Expert discussion "Strategy of post-war recovery of Ukraine"]. Available at: <https://niss.gov.ua/news/novyny-nisd/ekspertna-dyskusiya-stratehiya-povoyennoho-vidnovlennya-ukrainy> (accessed 6 December 2023) [in Ukrainian].
23. Koval O.P. Vlasenko R.V. (2023) Nova sotsialna polityka yak shliakh do vidnovlennia liudskoho kapitalu [New social policy as a way to restore human capital]. *Ukr. Socium*, no. 3 (86), pp. 126-136. Available at: <https://doi.org/10.15407/socium2023.03.126> (accessed 6 December 2023) [in Ukrainian].
24. The Well-being of Nations The role of human and social capital — Executive Summary. OECD, 2001 Available at: <https://www.oecd.org/education/innovation-education/1870573.pdf> (accessed: 15 December 2023) [in English].
25. Human Capital: How what you know shapes your life Available at: https://www.oecd-ilibrary.org/education/human-capital/summary/english_9789264029095-sum-en (accessed: 15 December 2023) [in English].

26. How's Life? 2013, 2015, 2020 Available at: https://read.oecd-ilibrary.org/economics/how-s-life-2013_9789264201392-en#page186 Available at: https://www.oecd-ilibrary.org/economics/how-s-life-2015_how_life-2015-en Available at: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/bd51f603-en/index.html?itemId=/content/component/bd51f603-en> Productivity, human capital and educational policies Available at: <https://www.oecd.org/economy/human-capital> (accessed: 15 December 2023) [in English].
27. System of National Accounts 2008 <https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/sna2008.asp> Guide on Measuring Human Capital. Conference of European Statisticians, 21 January 2016 Available at: <https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/consultationDocs/HumanCapitalGuide%20Global%20Consultation-v1.pdf> (accessed: 15 December 2023) [in English].
28. The Human Capital Project. World Bank, Washington. 2018.-50p. <http://hdl.handle.net/10986/30498> The World Bank Annual Report 2018. Washington, D.C. World Bank Group. Available at: <http://documents.worldbank.org/curated/en/630671538158537244/The-World-Bank-Annual-Report-2018> (accessed: 15 December 2023) [in English].
29. Human Capital Index 2020 Update: Human Capital in the Time of COVID-19. World Bank, Washington. 2020. — 205p. Available at: <http://hdl.handle.net/10986/34432> (accessed: 15 December 2023) [in English].
30. Schady, Norbert; Holla, Alaka; Sabarwal, Shwetlena; Silva, Joana; Yi Chang, Andres. Collapse and Recovery: How the COVID-19 Pandemic Eroded Human Capital and What to Do about It. Washington, DC: World Bank. 1. 2023 - 169p Available at: <http://hdl.handle.net/10986/39403> (accessed: 15 December 2023) [in English].
31. Cedefop and Eurofound (2023). Fostering skills use for sustained business performance: evidence from the European Company Survey. Luxembourg: Publications Office of the European Union. 2023 — 55p. Available at: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2023/fostering-skills-use-for-sustained-business-performance-evidence-from-the-european-company-survey> (accessed: 15 December 2023) [in English].
32. Human Resources Development Recommendation, 2004 (No. 195) Available at: https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312533:NO (accessed: 15 December 2023) [in English].
33. Human Capital - A Driving Force for Business Growth Available at: https://www.ilo.org/global/docs/WCMS_192340/lang--en/index.htm (accessed: 15 December 2023) [in English].
34. Investing in Human Capital G7 Kurashiki Labour and Employment Ministers' Meeting in Okayama Japan, 22-23 April 2023 Available at: <http://www.g7.utoronto.ca/employment/2023-001089909.pdf> (accessed: 15 December 2023) [in English].
35. Future of Jobs Report 2023 Insight report may 2023. World Economic Forum - 295p. Available at: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023> (accessed: 15 December 2023) [in English].
36. Schady, Norbert; Holla, Alaka; Sabarwal, Shwetlena; Silva, Joana; Yi Chang, Andres. Collapse and Recovery: How the COVID-19 Pandemic Eroded Human Capital and What to Do about It. Washington, DC: World Bank. 2023.1 - 169p Available at: <http://hdl.handle.net/10986/39403> (accessed: 15 December 2023) [in English].

**MODERNISATION OF THE DEFINITION OF HUMAN CAPITAL
OF THE WORKING POPULATION*****Liudmyla G. Stozhok***

PhD in Economics,
postdoctoral fellow of Socioeconomics and
Personnel Management Department,
Kyiv National Economics University
named after Vadym Hetman,
(Ukraine)
ORCID 0000-0003-1424-763X

Abstract. The article substantiates the relevance of the topic, which is since in the current conditions of uncertainty, unpredictability, and the emergence of new social risks, the issue of preserving human capital is the basis for ensuring the country's recovery and, accordingly, is one of the key programs of the country's post-war development. The purpose of the study is to investigate the change in the essence of the definition of "human capital" of the working population under the influence of factors and structural changes of the present. To achieve this goal, the author analyzes information sources on the formation of the concept of "human capital" as an economic category. Accordingly, the emphasis was placed on laying the foundations of the study by foreign experts in social issues. In addition, the author states the relevance of the issue among domestic scholars who have adapted the results of foreign research to domestic realities, taking into account the development of technology, new challenges of a political, institutional, economic, social, and demographic nature, as well as climatic and epidemiological factors faced by society. The author studies the recommendations of international institutions regarding the availability of provisions on the content of the concept of "human capital" and the effectiveness of its development. Accordingly, the author substantiates that the main task is not only to invest in human capital, as was originally envisaged, but also to invest in the mechanisms of accumulation, development, preservation, protection, and enhancement as a driving force for minimizing the risks of income loss, an important condition for ecological, inclusive, and sustainable development. The analysis of the positions of domestic scholars in this area reveals a general statement that the consequences of the pandemic, the war, and its duration are not only the economic decline of the country but also physical losses (both quantitative and qualitative), the manifestations of which will be felt by more than one generation. It is found that the above emphasizes the need to improve the mechanism for restoring, accumulating, and protecting human capital, considering the impact of new social risks. It is argued that the main task of the new social policy, in particular social protection, and social insurance, is to ensure the continuous accumulation, protection, preservation, multiplication, and development of human capital lifelong, considering inclusion, human-centered approach, and the latest technologies.

Keywords: human capital, social protection, social insurance, social risks, working population.

Стаття надійшла до редакції 08.04.2024

УДК 005.414:338.1.05](477)
JEL Classification M10, M14, O33
DOI 10.33111/sedu.2024.54.057.067

*Соболева Тетяна Олександрівна**
*Козюра Софія Ігорівна***

ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В МЕНЕДЖМЕНТІ ТА ЇЇ БІЗНЕС-ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ В УКРАЇНІ

Анотація. У статті представлено систематизацію еволюції концепції сталого розвитку у менеджменті з виділенням етапів корпоративної соціальної відповідальності, ESG-концепції та управління на засадах досягнення цілей сталого розвитку. Під час проведення дослідження було проаналізовано динаміку і прогрес сталого розвитку в Україні, окреслено виклики у реалізації сталого розвитку організаціями. Висвітлено практику сталого розвитку національних і міжнародних організацій. Запропоновано рекомендації для посилення ефективності менеджменту сталим розвитком, зокрема з урахуванням війни в Україні.

Ключові слова: сталий розвиток, управління сталим розвитком, сталий менеджмент, сталий бізнес.

Вступ. Модель економічного розвитку, спрямована на зростання, спричинила безконтрольне нарощення використання природних ресурсів, адаптацію та вдосконалення технологій з метою інтенсифікації виробництва та споживання, що призводить до нераціонального використання ресурсного потенціалу і забруднення навколишнього середовища. Незворотні зміни клімату і погіршення умов життя на планеті обумовили актуальність таких проблем, як посилення економічної та соціальної нерівності, погіршення екологічної ситуації через забруднення повітря парниковими газами, води і ґрунтів — результатами недбалої практики споживання і виробничої діяльності людей. Це привело до усвідомлення необхідності забезпечення економічної стабільності з урахуванням можливостей вирішення глобальних екологічних і соціальних проблем завдяки кооперації суспільства та бізнесу. Внаслідок розвитку таких зрушень провідні управлінці стали пропонувати негайні, радикально нові стратегії, які б змогли покращити відносини між компанією і працівниками та зменшити вплив діяльності бізнес-організацій на навколишнє середовище.

* **Соболева Тетяна Олександрівна** — канд. екон. наук, доцентка кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, ORCID 0000-0002-7818-145X, sobolieva_tetiana@kneu.edu.ua

** **Козюра Софія Ігорівна** — студентка, факультет економіки та управління, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, ORCID 0009-0002-6970-843X, sofia.koziura@kneu.ua

Постановка завдання. Глобальне потепління і погіршення екологічних умов життя, законодавчі ініціативи і політичні рішення, відповідальні засади ведення бізнесу, серед першочергових викликів менеджменту обумовлюють необхідність трансформації бізнесу і менеджменту на засадах сталого розвитку. Метою дослідження є визначення напрямів імплементації засад сталого розвитку з урахуванням еволюції концепції сталого менеджменту та її успішних практик. Для досягнення поставленої мети передбачено реалізацію таких завдань: дослідити й ідентифікувати ключові моменти розвитку концепції сталого розвитку, виокремити його етапи; аналіз прогресу сталого розвитку на національному рівні; охарактеризувати переваги й успішні практики сталого розвитку організацій; узагальнити напрями посилення ефективності менеджменту сталим розвитком організацій.

Результати. У 1950-х роках у Північній Америці виникла концепція корпоративної соціальної відповідальності, яка означала етичну відповідальність бізнесмена і соціальну відповідальність корпорацій. Однак концепція корпоративної соціальної відповідальності мала свої обмеження, що підштовхнуло до створення ESG-концепції (англ. Environment, Social, Governance — екологічна, соціальна, корпоративна концепція).

У 1987 р. ООН опублікувало доповідь «Наше спільне майбутнє», в якій вперше була представлена концепція сталого розвитку — розвитку, що задовольняє потреби сучасності, при цьому не загрожує можливості майбутнього покоління задовольняти свої потреби [1; 2]. Забезпечення реалізації концепції сталого розвитку на рівні компаній реалізується поєднанням таких складових [3, с. 90]:

- соціальної — передбачення можливих проблем управління персоналом, формування якісної системи управління, орієнтованої на підтримку культурної і соціальної стабільності;
- економічної — зростання економічних показників ефективності завдяки раціональному використанню природних ресурсів та оптимізації бізнес-процесів організації;
- екологічної — орієнтація на цілісність і збереження фізичної та біологічної природних систем за допомогою екологізації виробничих процесів і забезпечення відповідної політики діяльності організації, впровадження корпоративної та соціальної відповідальності.

Управлінські рішення на засадах концепції сталого розвитку почали з'являтися в інвестиційних стратегіях у 1990-х роках. Так, акціонери почали інвестувати, зосередившись не лише на отриманні прибутку, а й урахуваючи відповідальність підприємств за вплив на природу і суспільство. І така тенденція тільки посилюється. Так, у звіті Фонду соціальних інвестицій (U.S. SIF Foundation) за грудень 2022 р. зазначається, що 8,4 трлн дол. уже було спрямовано на інвестування сталого розвитку і ESG у США.

Київський протокол, який був ухвалений у 1997 р., містить цілі скорочення викидів парникових газів, і був спочатку ратифікований у 36 країнах, пізніше — у 192 країнах. Того ж року створили Глобальну ініціативу звітності (Global Reporting Initiative, GRI) з метою вирішення проблем навколишнього середовища [4].

Вперше у 2004 р. у звіті ООН Глобальний договір «Хто дбає, той перемагає: підключення фінансових ринків до мінливого світу» використовується термін «ESG», в якому світові банки та інвестиційні компанії представили рекомендації щодо ESG-концепції, в основі якої покладено екологічні, соціальні, управлінські аспекти, що сприяють управлінню активами і брокерськими операціями з цінними паперами [5; 6].

Протягом наступного десятиліття були додані нові принципи і правила управління, інтеграції, звітування і впровадження ESG-концепції. Прикладами є такі зміни: Принципи відповідального інвестування (Principles for Responsible Investment, PRI, 2006), Рада стандартів розкриття інформації про клімат (Climate Disclosure Standards Board, CDSB, 2007) і Рада стандартів бухгалтерського обліку сталого розвитку (Sustainability Accounting Standards Board, SASB, 2011). Усе більше компаній стали підтримувати ініціативу публікації звітів зі сталого розвитку, в яких розкривають інформацію про працівників, управління, соціальні проекти та вплив на клімат [4].

У вересні 2015 р. на саміті ООН було сформовано 17 Цілей сталого розвитку і 169 завдань для їх досягнення до 2030 р. [7]. Незважаючи на те що з моменту затвердження Цілей сталого розвитку (ЦСР) пройшло вже вісім років, досі ведуться активні дискусії з оцінювання і звітування організацій. Використання різних підходів, методів і показників створює невизначеність у правильності вимірювання внеску компанії у досягнення ЦСР.

Директива з корпоративної звітності про сталий розвиток (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) набула чинності 5 січня 2023 р. і передбачає забезпечення комплексної та перевіреної екологічної соціальної звітності та управління (ESG), що вимагає звітувати великі компанії та ті, що перебувають за межами ЄС (якщо вони генерують понад 150 млн євро на ринку ЄС). Компанії мають застосувати ці правила для звітів за 2024 р. Основною метою такого заходу є перехід від лінійної економіки до циклічної [8; 9].

На рис. 1 зображено еволюцію концепції сталого розвитку в менеджменті від «етапу корпоративної соціальної відповідальності» до «етапу концепції ESG» та «етапу Цілей сталого розвитку».

Поняття «Цілі сталого розвитку» (Sustainable Development Goals; SDGs) і «ESG-концепція» (Environmental, Social and Governance, ESG) мають тісний взаємозв'язок. Бізнес-організації використовують ESG-концепцію для досягнення Цілей сталого розвитку. Завдяки розподіленню екологічних, соціальних та управлінських чинників топ-керівництво може створити ESG-стратегію, спираючись на тому, який внесок компанія готова зробити для суспільства, водночас зменшуючи й оптимізуючи витрати і викиди у результаті своєї діяльності.

Для підтвердження наведеної вище тези представимо кілька прикладів зв'язку цілей сталого розвитку і ESG-факторів [10]:

Ціль 8: гідної праці та економічного зростання можна досягти за допомогою таких практик ESG, як створення робочих місць, сприяння справедливій оплаті праці та організації безпечних робочих умов;

Ціль 10: зменшення нерівності можна досягти за допомогою таких практик ESG, як сприяння різноманітності та інклюзії, надання рівних можливостей і боротьба з дискримінацією;

Ціль 13: пом'якшенню зміни клімату сприятимуть такі ESG-практики, як скорочення викидів вуглецю, інвестиції у відновлюванні джерела енергії та сприяння енергоефективності.

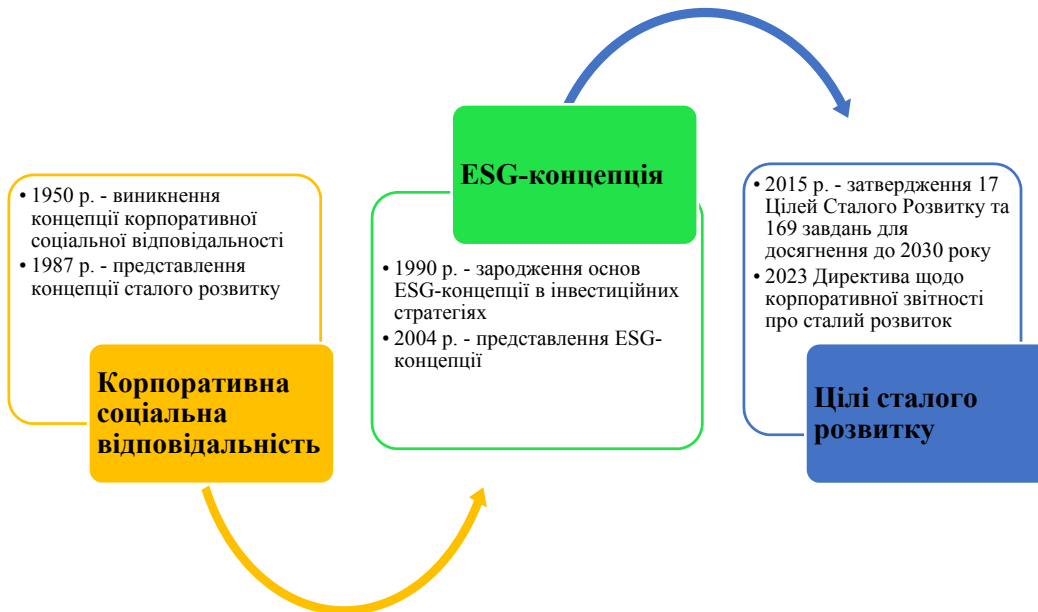


Рисунок 1 — Еволюція концепції сталого розвитку в менеджменті

Джерело: складено авторами за [4; 5].

За звітом компанії PwC (англ. PricewaterhouseCoopers), понад 75 % інвесторів у приватному секторі готові відмовитися від співпраці з організаціями, що не використовують ESG-концепцію. Отже, організації отримують такі переваги від впровадження ESG-концепції, як:

- покращення репутації бренду;
- залучення висококваліфікованих працівників;
- покращення / підвищення фінансових показників;
- доступ до капіталу та інвестиційних можливостей;
- інновації та конкурентні переваги;
- позитивний вплив на громади та довкілля [11].

Наслідуючи приклад інших країн світу, Україна приєдналася до реалізації Цілей сталого розвитку у 2019 р., ухваливши Закон «Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року» [12].

На рис. 2 подано динаміку Індексу сталого розвитку України.

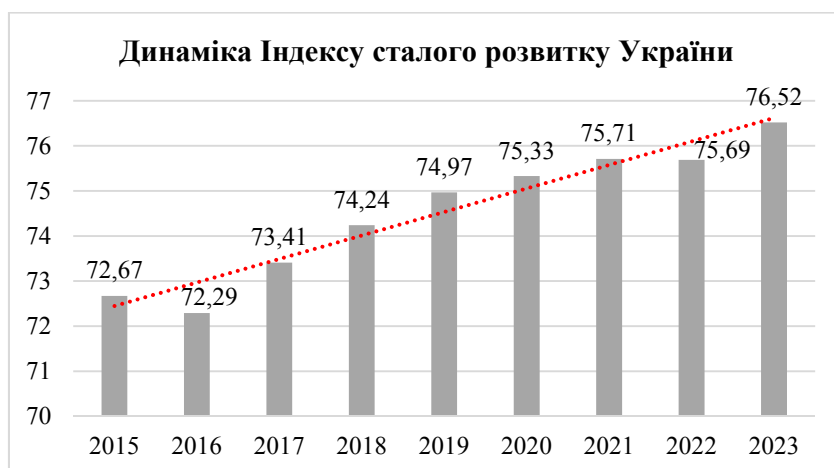


Рисунок 2 — Динаміка Індексу сталого розвитку України

Джерело: [13, с. 161].

Найнижчий показник був у 2016 р. — 72,29; з 2017–2021 рр. спостерігається зростання Індексу сталого розвитку; у 2022 р. через повномасштабне вторгнення РФ в Україну показник знизився на 0,02. Однак у 2023 р. індекс мав найвище значення за період 2015–2023 рр. У 2023 р. Україна зайняла досить високу позицію — 38 місце серед 166 країн за Індексом цілей сталого розвитку (табл. 1). У 2023 р. в першу п'ятірку найкращих країн ЄС ввійшли Фінляндія, Швеція, Данія, Німеччина та Франція.

Таблиця 1

РЕЙТИНГ УКРАЇНИ У МІЖНАРОДНИХ ІНДЕКСАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Індекс	Місце / кількість країн у рейтингу	Рік
Індекс Цілей сталого розвитку 2023 (Index SDG)	38/166	2023
Індекс ЮНІДО з досягнення ЦСР 9 (оцінки 2022 року)	102/137	2022
Глобальний індекс сталої конкурентоспроможності (Global Sustainable Competitiveness Index)	49/180	2022
Індекс готовності до передових технологій ЮНКТАД	58/166	2023

Джерело: [14].

Узагальнюючи зібрані дані, можна стверджувати, що Україна й надалі продовжує виконувати свої зобов'язання з досягнення Цілей сталого розвитку, навіть під час війни. Серед основних причин невисоких позицій у рейтингах зазначаються неузгоджена політика, яка не містить комплексних підходів до досягнення Цілей сталого розвитку; відсутні ключові показники вимірювання результатив-

ності сталого розвитку і його контролю. Повномасштабне вторгнення рф кардинально вплинуло на можливості досягнення Цілей сталого розвитку, але це не зупинило національного внеску в їх виконання. Ризики, що й досі мають високий рівень, не становлять перешкоди українським бізнес-організаціям і суспільству підтримувати сталий розвиток України. Більше того, це стало поштовхом для інтеграції ESG-концепції в різні сфери бізнесу [15].

Сучасна ситуація в Україні вимагає від організацій адаптивного підходу до управління. Трансформація на засадах сталості має відбуватися через фокус на сильних сторонах компаній і можливостях середовища. Як зазначається в роботі [17, с. 225]: «...гнучкість, адаптивність, самоорганізація є визначальними передумовами розвитку сучасного підприємства...».

Прикладом ефективного впровадження ESG-концепції може бути компанія Mazars, яка прагне будувати економічні основи справедливого та процвітаючого світу [16]. Компанія працює як об'єднане партнерство, яке має представництва у понад 95 країнах світу, зокрема в Україні, надаючи послуги у сфері аудиту та бухгалтерського обліку, податкових і фінансових консультацій, консалтингу, сталого розвитку й юридичних послуг. Компанія регулярно оприлюднює свої успіхи за трьома напрямками ESG-концепції, зокрема в опублікованих звітах за 2019–2022 рр. З позицій екологічного напрямку стратегія сталого розвитку, яка була представлена у 2021 р., складалася з п'яти пунктів: чесність та відповідальність; люди; клімат і навколишнє середовище; суспільство; підтримка бізнесу на шляху до сталого розвитку. У 2022 р. удосконалена стратегія містила цілі разом із вимірними показниками викидів і внеску бізнес-організації. У межах реалізації соціального напрямку бізнес-організація пропонує гнучкий робочий графік для працівників, щоб сприяти балансу роботи й особистого життя. Надання безкоштовних послуг (*pro bono*) теж стало основною соціальною активністю Mazars. Завдяки розвитку плану покращення гендерної різноманітності, кількість жінок серед працівників у 2020 р. становило 53 %, а в 2021 р. — 54 %. У контексті корпоративного напрямку Mazars сприяє дотриманню етичної поведінки. У звіті сталого розвитку 2022 р. бізнес-організація достатньо широко розкриває корпоративний чинник як складову ESG-концепції. Глобальними викликами для компанії були у 2020 р. covid-19 і повномасштабне вторгнення в Україну у 2022 р. Зважаючи на такі події, Mazars вперше розробила стратегію управління якістю і ризиками. Mazars найбільше зосереджується на досягненні таких Цілей сталого розвитку: 3 «Міцне здоров'я і благополуччя»; 4 «Якісна освіта»; 5 «Гендерна рівність»; 8 «Гідна праця та економічне зростання»; 12 «Відповідальне споживання та виробництво»; 13 «Пом'якшення наслідків зміни клімату»; 16 «Мир, справедливість та сильні інститути». Крім того, Ціль 17 «Партнерство заради сталого розвитку» була додана у звіт 2022 р., тому що компанія активно працює над посиленням впливу від реалізації власної сталої стратегії.

Беручи до уваги досвід вітчизняних і міжнародних компаній [18; 19] у реалізації стратегії сталого розвитку, зокрема ESG-концепції, можна виокремити такі виклики для компаній:

- нестача внутрішнього досвіду у ESG-сферах: клімат і викиди парникових газів, звітність про сталий розвиток, права людини, різноманітність та інклюзивність;
- незначна кількість компаній-партнерів мають розроблені ESG-рейтинги;
- відстеження та надання якісних даних у звітах сталого розвитку;
- розуміння національного регулювання та вибір показників для оцінки впливу на навколишнє середовище;
- пошук потрібного постачальника послуг, який відповідає поглядам етичної, соціальної та екологічної поведінки.

Для посилення сталої практики організаціям рекомендуються наступні заходи:

- цифрова трансформація бізнесу на засадах сталого розвитку, перехід до циркулярної моделі ведення бізнесу;
- залучення більшої кількості компаній-партнерів до збирання даних та публікації звітів зі сталого розвитку;
- розроблення або оновлення стратегії сталого розвитку, зокрема для залучення та утримання талантів, забезпечення гендерної рівності, реалізації ініціатив щодо скорочення викидів парникових газів та інших заходів, спрямованих на пом'якшення впливу на навколишнє середовище;
- залучення партнерів до екологічних ініціатив.

Висновки. Основною ідеєю сталого розвитку є раціональне використання природних ресурсів, що сприятиме збереженню екології й водночас покращенню якості життя і добробуту населення. Проведене дослідження дозволяє зазначити, що бізнес-організації мають змінювати управління, спираючись на засади сталого розвитку, оскільки це сприяє ефективному функціонуванню на ринку, зменшенню шкідливих викидів в атмосферу та покращенню загального впливу на довкілля, фінансовій стійкості через посилення бренду і лояльності споживачів, покращенню умов праці, організації циркулярного виробництва та зростання соціальних стандартів життя.

Застосування ESG-концепції в бізнесі допомагає досягненню Цілей сталого розвитку, одночасно даючи поштовх для посилення позиції компанії на ринку. Адаптація бізнес-організацій до моделі сталості потребує часу та розроблення чіткої стратегії управління сталим розвитком, яка буде забезпечувати створення якісних, чистих і екологічних продуктів. Впровадження соціально-екологічного корпоративного управління показує інвесторам готовність бізнес-організацій до викликів майбутнього. Як стверджує автор статті [5]: «...коли спалахнула пандемія covid-19, багато інвесторів побоювалися, що компанії відмовляться від ініціатив ESG, щоб утриматися на плаву. І хоча в деяких випадках це й сталося саме так, однак було зроблено цікаве відкриття: компанії, які мали високі показники ESG, були краще підготовлені до того, щоб витримати пандемію, оскільки вже врахували можливість збоїв і ризиків».

Компанії повинні бути прозорими щодо екологічної практики і зосереджуватися на реальних зусиллях щодо сталого розвитку. Необхідною практикою має

бути розробка або оновлення стратегії сталого розвитку організації з обов'язковою її імплементацією у загальну стратегію компанії, навчання персоналу щодо сталого виробництва та енергоменеджменту на всіх рівнях організації.

Література

1. Henrik Nielsen, Kaspar Villadsen. The ESG discourse is neither timeless nor stable: how danish companies 'tactically' embrace ESG concepts. Sustainability 2023. № 15, 2766. URL: <https://doi.org/10.3390/su15032766> (accessed: 07.02.2024).
2. Концепція. URL: <http://wdc.org.ua/uk/sustainable-development/conception>
3. Лазоренко Т.В. Сталый розвиток як основа економічного зростання підприємства. II Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи» 2021. УДК 330.34. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/230477> (дата звернення: 10.02.2024). ORCID: 0000-0001-7895-1306
4. A timeline and history of ESG investing, rules and practices URL: <https://www.techtarget.com/sustainability /feature/A-timeline-and-history-of-ESG-investing-rules-and-practices>
5. The history of ESG: A journey towards sustainable investing URL: <https://www.ibm.com/blog/environmental-social-and-governance-history>
6. Robert G. Eccles¹, Linda-Eling Lee². The social origin of ESG: an analysis of innovates and KLD. Organization & Environment 2020. 33 (4). URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3318225 (accessed: 11.02.2024).
7. CDP reporting: what is it and how does it work?. URL: <https://www.apiday.com/blog-posts/carbon-disclosure-project-reporting-what-is-it-and-how-does-it-work>
8. Новий Європейський стандарт звітності про сталий розвиток (ESRS) запроваджує першу обов'язкову звітність щодо споживання ресурсів і відходів. URL: [https://ukraine-oss.com/novyj-yevropejskyj-standart-zvitnosti-pro-stalyj-rozvytok-esrs-zaprovadzhuje-pershу-obovyazkovu-zvitnist-shhodo-spozhyvannya-resursiv-i-vidhodiv /](https://ukraine-oss.com/novyj-yevropejskyj-standart-zvitnosti-pro-stalyj-rozvytok-esrs-zaprovadzhuje-pershу-obovyazkovu-zvitnist-shhodo-spozhyvannya-resursiv-i-vidhodiv/)
9. Corporate sustainability reporting. URL: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en
10. The intersection between SDG and ESG in modern world. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/intersection-between-sdg-esg-modern-world-akindele-oluwadara>
11. How to develop an affective ESG strategy: best practices, challenges, tips. URL: <https://idealsboard.com/ how-to-create-an-environmental-social-and-governance-esg-plan>
12. Цілі сталого розвитку та Україна. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cilistalogo-rozvitku-ta-ukrayina>
13. Варламова М.Л., Ішук Ю.А. Підходи до оцінки сталого розвитку країн. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics».2023. №42. УДК 339.9. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/approaches-to-states-sustainable-development/> (дата звернення: 25.02.2024). DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V42\(2023\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V42(2023)-02)
14. Дорожня карта використання науки, технологій, інновацій для досягнення цілей сталого розвитку. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/shvaleno-dorozhnyu-kartu>

vikoristannya-nauki-tehnologij-ta-innovacij-dlya-dosyagnennya-cilej-stalogo-rozvitku?fbclid=IwAR0_cSwLX1KaFmGCjp5sQzAns1p-Cugnr-fP7IAtUoRHNA_8d3T4rqdYu6c_aem_ARCgvMzAhQRlx0lkMb60KoO9E6TKeXgrGGqjYi_JZHxZJ1mGkuSlaeEsOWCHjSdfvYA

15. ESG-звітність під час війни: кому потрібна і для чого?. URL: <https://ukraine-oss.com/esg-zvitnist-pid-chas-vijny-komu-potribna-i-dlya-chogo/>

16. Our corporate sustainability strategy. URL: <https://www.mazars.com/Home/About-us/Our-corporate-sustainability-strategy>

17. Калініченко З.Д. Проблеми адаптивного управління бізнес-системами в умовах впливу дестабілізаційних факторів в Україні. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2020. №3. УДК: 338.1. URL: <https://er.dduvs.in.ua/bitstream/123456789/5412/1/14.pdf> (дата звернення: 20.02.2024).

18. Mazars C-suite barometer 2023. URL: <https://www.mazars.com/Home/Insights/Mazars-C-suite-barometer/C-suite-barometer-outlook-2023>

19. Mazars C-suite barometer 2024. URL: <https://www.mazars.com/Home/Insights/Mazars-C-suite-barometer/C-suite-barometer-outlook-2024>

References

1. Henrik Nielsen, Kaspar Villadsen. The ESG discourse is neither timeless nor stable: how danish companies 'tactically' embrace ESG concepts. Sustainability 2023. № 15, 2766: 1-26 <https://doi.org/10.3390/su15032766> (accessed February 07, 2024).

2. Kontsepsiia.

<http://wdc.org.ua/uk/sustainable-development/conception> (accessed February 18, 2024).

3. Lazorenko T.V. Stalyi rozvytok yak osnova ekonomichnoho zrostantia pidpriemstva. [Sustainable development as a basis for economic growth of the enterprise]. Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia «Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy». 2021:90-91. УДК 330.34. ORCID: 0000-0001-7895-1306

<https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/230477> (accessed February 10, 2024). [in Ukrainian]

4. A timeline and history of ESG investing, rules and practices <https://www.techtarget.com/sustainability/feature/A-timeline-and-history-of-ESG-investing-rules-and-practices> (accessed February 3, 2024).

5. The history of ESG: A journey towards sustainable investing

<https://www.ibm.com/blog/environmental-social-and-governance-history> (accessed February 3, 2024).

6. Robert G. Eccles¹, Linda-Eling Lee². The social origin of ESG: an analysis of innovates and KLD. Organization & Environment 2020. 33 (4): 575-596. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3318225 (accessed February 11, 2024).

7. CDP reporting: what is it and how does it work?

<https://www.apiday.com/blog-posts/carbon-disclosure-project-reporting-what-is-it-and-how-does-it-work> (accessed February 18, 2024).

8. Novyi Yevropeyskyi standart zvitnosti pro stalyi rozvytok (ESRS) zaprovadzhuie pershu oboviazkovu zvitnist shchodo spozhyvannia resursiv i vidkhodiv. [The new European Sustainability Reporting Standard (ESRS) introduces the first mandatory reporting on resource consumption and waste].

- <https://ukraine-oss.com/novyj-yevropejskyj-standart-zvitnosti-pro-stalyj-rozvytok-esrs-zaprovadzhuje-pershu-obovyazkovu-zvitnist-shhodo-spozhyvannya-resursiv-i-vidhodiv> / (accessed March 9, 2024) [in Ukrainian]
9. Corporate sustainability reporting.
https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en (accessed March 9, 2024).
10. The intersection between SDG and ESG in modern world.
<https://www.linkedin.com/pulse/intersection-between-sdg-esg-modern-world-akindele-oluwadara> (accessed February 18, 2024).
11. How to develop an affective ESG strategy: best practices, challenges, tips.
<https://idealsboard.com/how-to-create-an-environmental-social-and-governance-esg-plan> (accessed February 17, 2024).
12. Tsili staloho rozvytku ta Ukraina. [Sustainable Development Goals and Ukraine]
<https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina> (accessed February 19, 2024) [in Ukrainian]
13. Varlamova M.L., Ishchuk Yu.A. Pidkhody do otsinky staloho rozvytku krain.[Varlamova M.L., Ishchuk Y.A. Approaches to assessing the sustainable development of countries]. Elektronne naukove fakhove vydannia z ekonomichnykh nauk «Modern Economics». 2023. №42: 12-18. УДК 339.9. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V42\(2023\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V42(2023)-02) <https://modecon.mnau.edu.ua/approaches-to-states-sustainable-development/> (accessed February 25, 2024). [in Ukrainian]
14. Dorozhnia karta vykorystannia nauky, tekhnolohii, innovatsii dlia dosiahnennia tsilei staloho rozvytku [A roadmap for using science, technology, and innovation to achieve sustainable development goals].
https://mon.gov.ua/ua/news/shvaleno-dorozhnyu-kartu-vikoristannya-nauki-tehnologij-ta-innovacij-dlya-dosyagnenniacilejstalogorozvitku?fbclid=IwAR0_cSwLX1KaFmGCjp5sQzAnslpCugnrfP7lAtUoRHNA_8d3T4rqdYu6c_aem_ARCgvMzAhQRlx0lkMb60KoO9E6TKeXgrGGqjYi_JZHxZJ1mGkuSIaeEsOWCHjSdfvYA (accessed March 6, 2024) [in Ukrainian]
15. ESG-zvitnist pid chas viiny: komu potribna i dlia choho? [ESG reporting in times of war: who needs it and why?].
<https://ukraine-oss.com/esg-zvitnist-pid-chas-vijny-komu-potribna-i-dlya-chogo/> (accessed March 9, 2024) [in Ukrainian]
16. Our corporate sustainability strategy.
<https://www.mazars.com/Home/About-us/Our-corporate-sustainability-strategy> (accessed March 13, 2024).
17. Kalinichenko Z.D. Problemy adaptivnoho upravlinnia biznes-systemamy v umovakh vplyvu destabilizatsiinykh faktoriv v Ukraini. [Problems of adaptive management of business systems under the influence of destabilizing factors in Ukraine]. Naukovyi visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav, 3, 2020. UDK: 338.1.
<https://er.dduvs.in.ua/bitstream/123456789/5412/1/14.pdf> (accessed February 20, 2024). [in Ukrainian]
18. Mazars C-suite barometer 2023. <https://www.mazars.com/Home/Insights/Mazars-C-suite-barometer/C-suite-barometer-outlook-2023> (accessed March 13, 2024).
19. Mazars C-suite barometer 2024. <https://www.mazars.com/Home/Insights/Mazars-C-suite-barometer/C-suite-barometer-outlook-2024> (accessed March 13, 2024).

EVOLUTION OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT CONCEPT IN MANAGEMENT AND ITS BUSINESS IMPLEMENTATION IN UKRAINE

Tetiana O. Sobolieva

PhD, Associate Professor, Management Department,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)
ORCID 0000-0002-7818-145X

Sofia I. Koziura

4th year student, economics and management faculty,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)
ORCID 0009-0002-6970-843X

Abstract. The article presents the systematization of the sustainable development concept in management with the differentiation of the next stages as corporate social responsibility, ESG-concept and management on the basis of sustainable development goals achievement. During the research, the dynamics and progress of sustainable development in Ukraine were analysed, challenges in the implementation of sustainable development by organizations were outlined. The practice of sustainable development of national and international organizations is highlighted; recommendations are offered to strengthen the effectiveness of sustainability management, in particular, taking into account the war in Ukraine

Keywords: sustainable development, sustainable development goals, sustainability management, sustainable business.

Стаття надійшла до редакції 02.05.2024

УДК 658:005.336.1]:339.13.021(477)
JEL Classification M13, L66
DOI 10.33111/sedu.2024.54.068.080

*Кузьменко Олена Михайлівна**
*Ветров Дмитро Олександрович***

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ У СФЕРІ ВИРОБНИЦТВА І ПРОДАЖУ АЛКОГОЛЬНИХ НАПОЇВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Анотація. Предметом дослідження є сукупність практичних аспектів управління бізнесом на ринку алкогольних напоїв в Україні. Об'єктом дослідження виступає процес реалізації підприємницької діяльності в умовах невизначеності. Мета — узагальнення алгоритму управління підприємством у сфері алкогольного бізнесу в умовах невизначеності і розробити рекомендації для підвищення його ефективності. Шляхом опитування експертів, методів спостереження, синтезу й узагальнення в роботі запропоновано до використання певні інструменти управління для підвищення ефективності діяльності в умовах невизначеності.

Ключові слова: управління змінами, ринок алкоголю, невизначеність, криза, управління продажами, аналіз, інновації в управлінні.

Вступ. Ринок алкоголю завжди був, з одного боку, певним індикатором соціально-економічних змін, а з другого — полігоном для використання інноваційних інструментів управління, адже висока маржинальність цього продукту і порівняно невисокі бар'єри входу вимагали динамічних змін з середини. Проте в умовах кризи, невизначеності, а більше — війни, вимоги до якості управління зростають в рази. Саме тому доцільно проаналізувати теоретичні аспекти практичні особливості реалізації управлінських нововведень, які були застосовані на підприємствах України, що займаються виробництвом і продажем алкоголю.

Ринок алкогольного бізнесу активно досліджується з різних перспектив, включаючи маркетинг, економіку, регулювання, інновації та соціально-економічні аспекти. Впровадження новітніх методів управління, аналіз споживчих тенденцій та адаптація до регуляторних змін є ключовими аспектами для успішного ведення алкогольного бізнесу переважно висвітлювалися колегами в європейських та американських виданнях, а саме: Babor, T., Caetano, R., Casswell, S., Edwards, G., Giesbrecht, N., Graham, Smith, J. P., Mitry, D. J. Та інші.

* **Кузьменко Олена Михайлівна** — канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (м. Київ, Україна); ORCID 0000-0003-4954-2815; kuzmenko.olena@kneu.edu.ua

** **Ветров Дмитро Олександрович** — аспірант, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, керівник департаменту імпорту та логістики ТОВ «Marussia Beverages Ukraine» (м. Київ, Україна); ORCID 0009-0001-1178-0554

Українські науковці активно досліджують ринок алкоголю з різних аспектів, включаючи економіку, маркетинг, регулювання та соціальні наслідки, зокрема, Гузь О.В. і Личук В.С. проводили дослідження економічних факторів впливу на алкогольний ринок; вивчаються економічні умови, що впливають на виробництво і споживання алкоголю в Україні, а також аналізуються економічні наслідки змін в оподаткуванні та регулюванні; Бондаренко С.В., Кравченко С.А., Губарь Л.М. досліджували фактори, що впливають на вибір споживачами алкогольних напоїв, а також маркетингові стратегії, які використовуються виробниками для підвищення конкурентоспроможності; Поліщук В.М. і Рогатинський Р.М. розглядали в роботах новітні технології та інновації, що використовуються на ринку алкогольних напоїв в Україні.

Втім тематика управління цим бізнесом в умовах критичної невизначеності авторами глибоко не розглядалася, адже досі ніколи держава не призупиняла продаж алкогольних напоїв взагалі у зв'язку з війною, ніколи не було так складно аналізувати ринок через відсутність нормальної життєдіяльності на окупованих територіях, загалом світ ще так катастрофічно швидко не змінювався, саме тому цей напрям дослідження актуальний для розгляду.

Постановка завдання. Проаналізувати особливості сучасних аспектів алкогольного ринку, включаючи економічні, маркетингові, регуляторні і соціально-економічні питання. Запропонувати алгоритм і набір сучасних інструментів, що здатний допомогти гнучко адаптуватися до динаміки ринку та розробити ефективні стратегії для його розвитку в умовах тотальної невизначеності. Визначити особливості стратегічного управління підприємством, що працює на ринку алкоголю в Україні на кожному етапі, починаючи від аналізу зовнішньої інформації, управління внутрішніми інформаційними потоками, вибору оптимальних механізмів їх балансування, завершуючи функцією контролю та коригування подальших планів, зважаючи на складність отримання інформації про ринок і радикальні зміни споживачьких вподобань, викликаних війною. Виявити специфічні алгоритми прийняття управлінських рішень в умовах тотальної невизначеності на цьому ринку в умовах війни з орієнтиром на збалансований горизонт планування.

Управління алкогольним бізнесом в умовах невизначеності вимагає комплексного підходу і використання різноманітних методів дослідження. Використання кількісних та якісних методів, аналіз даних і розробка гнучких стратегій дозволяють ефективно адаптувати бізнес до змінних умов ринку, а також інформативним може стати метод спостереження, а саме — вивчення реальних практик управління на підприємствах. Інтерв'ю з експертами на тлі відсутності повноцінної статистичної інформації може стати вагомим джерелом інформації про виконання зазначених завдань. Наукове дослідження цієї теми допоможе виявити ключові фактори успіху і розробити рекомендації для підвищення стійкості та ефективності бізнесу.

Отже, на першому етапі варто розглянути можливості в умовах браку інформації та швидких змін стратегій ефективного моніторингу ринку алкоголю в Ук-

раїні, що під час війни потребує комплексного підходу, та поєднує офіційні дані, маркетингові дослідження, цифрові інструменти та співпрацю з партнерами.

Під час війни в Україні кількісні та якісні зміни в асортименті споживання алкоголю неминуче, адже під час пандемії експерти відзначали сплеск споживання та зміну якості, втім ізоляцію неможливо порівнювати з війною, тому варто визначити зміни структури споживання, що в подальшому може допомогти спрогнозувати розвиток ринку. Відміна мораторію на продаж алкоголю в Україні, яка тривала майже рік, звичайно пожвавила жаний ринок, проте управління продажами вимагають високої професійної майстерності для утримання прибутковості бізнесу.

Вітчизняний бізнес на сьогодні в усіх сферах, як ніколи, вимагає ґрунтовного підходу до управління ризиками, навіть зважаючи на війну і критичну невизначеність функціонування. Управління ризиками в алкогольному бізнесі потребує системного підходу, що включає ідентифікацію, оцінку та контроль різноманітних ризиків, саме тому варто визначити інструменти дослідження ризиків і сформувати перелік оперативних заходів реагування у разі визначення кризової ситуації.

І хоча, на думку консервативних практиків бізнесу, використання інновацій в умовах падіння ринку, критичної невизначеності, кризи недоречні, більшість теоретиків аргументовано пропонують використовувати інновації і динамічно використовувати їх в управлінні, маркетингу, логістиці та інших сферах. Адже саме інновації спроможні ефективно забезпечувати конкурентоспроможність в умовах невизначеності, тому формування пропозицій щодо використання інновацій в алкогольному бізнесі в Україні в сучасних умовах є наступним важливим завданням запропонованої роботи.

Для ефективного управління алкогольним бізнесом в умовах невизначеності важливо використовувати різноманітні інструменти, що дозволяють оперативно реагувати на зміни ринку, оптимізувати процеси і мінімізувати ризики, тому рекомендації практиків бізнесу можуть стати корисними як для представників досліджуваного бізнесу, так і для науковців, що формують методологічну базу навчання майбутніх фахівців.

Безумовно, досвід українських підприємств, які продовжують функціонувати в умовах війни поза належністю до конкретного ринку, вже викликає захоплення іноземних колег і науковців. Адже більшість керівників бізнесу під перших днів повномасштабного вторгнення обрали за мету збереження життів, допомогу нашій армії, сприяння перемозі України. Саме ця візія об'єднує більшість підприємств, і тому дає ресурси для розвитку, адаптації в умовах критичної невизначеності, які гідні дослідження і схвалення.

Результати. Керування алкогольним бізнесом в умовах невизначеності вимагає гнучкості, стратегічного мислення та адаптивності. Стратегічно важливим кроком, яким є вибір стратегії, яка має ґуртуватися на аналізі ринкової інформації, збір якої зустрічає небачені досі перешкоди. Втім практики бізнесу рекомендують не нехтувати силою польових досліджень і, не зважаючи на складнощі,

аналізувати ринкові тенденції, споживацькі вподобання і законодавчі зміни. Визначення стратегії обмежує горизонт планування, який, як зазначали управлінці в перші місяці війни, складав тиждень, а в поточний час — максимум два-три місяці, у разі повної готовності — швидко коригувати плани залежно від змін у зовнішньому середовищі.

Диверсифікація асортименту і пропозиція новинок продовжує бути актуальним на ринку алкогольних напоїв України, хоча управління поставками і запасами стало критично складним у воєнний час. Прагнення підприємців до швидкого реагування на зміни споживацького попиту зустрічає перешкоди з боку логістики, втім, кооперація колишніх конкурентів, що мала непоодинокі випадки, допомагала виграно вирішувати такі проблеми.

Зважаючи на практично зведення в певний проміжок часу можливостей телевізійної реклами до мінімуму, вкотре свою інформативну спроможність довели інструменти цифрового маркетингу, зокрема, соціальні мережі, онлайн-реклама та інші цифрові канали для просування продукції.

Критична невизначеність стала серйозним випробуванням на міцність раніше вибудованих відносин з партнерами. Саме криза і невизначеність, на думку більшості опитаних практиків бізнесу, актуалізувала значущість і важливість партнерських стосунків, що побудовані на спільних цінностях, довірі та синергійній взаємодопомозі.

Зміни торкнулися й цілої низки законів і підзаконних актів, що регулюють діяльність підприємств досліджуваної сфери, що додало роботи керівникам і юристам, що забезпечували відповідність бізнесу всім регуляторним вимогам.

Управління фінансовими ризиками базується на ефективному фінансовому плануванні у благополучні мирні часи. Успішні підприємства, які стабільно працювали під час війни усі підкреслювали те, що ними було створено бюджет на випадок непередбачених ситуацій заздалегідь і частково використано для релокації чи фінансування змін логістики, чи перевитрат закупівель.

Удосконалення внутрішніх бізнес-процесів потребує уваги повсякчасно, особливо в умовах кризи і змін. Навіть науковці зазначають, що кризи передусім підвищується тиск на найслабшу ланку процесу, у зв'язку з чим вона може зруйнуватися. Саме тому, аналізуючи внутрішні бізнес-процеси під час кризи, можна уникнути руйнувань певних бізнес-процесів або стабілізувати підприємство як відкриту систему загалом, зміцнивши нестабільні ланки.

Оскільки під час війни звіти і статистика Державної служби статистики України, Міністерства економіки та інших урядових органів, що публікують інформацію про виробництво і продаж алкоголю, перестали бути повноцінно інформативними, на думку експертів бізнесу, ними було запропоновано низку інших практичних джерел збору інформації, серед яких моніторинг відомостей про видачу й анулювання ліцензій на виробництво і продаж алкоголю, дослідження маркетингових агенцій, таких як GfK, Nielsen та інших, які проводять дослідження ринку алкоголю, інструменти аналітики для моніторингу трафіку на власних і партнерських вебсайтах, щоб зрозуміти поведінку клієнтів. Українська асоціація

виробників алкогольних напоїв забезпечує за можливістю доступ до важливої інформації та досліджень її учасників, яка використовує технології великих даних для аналізу великих обсягів інформації з різних джерел, здійснює польові дослідження у регіонах, які є менш ураженими бойовими діями, для збору даних про місцевий попит і пропозицію, залучає місцеві органи влади для отримання актуальної інформації про стан ринку в конкретних регіонах.

Результати дослідження ринку алкоголю свідчать про вагомі кількісні і якісні зміни, зокрема, через погіршення економічної ситуації та зниження купівельної спроможності населення, загальний обсяг споживання алкоголю знизився. Вливає також відтік населення з України та внутрішня міграція, значна кількість людей виїхала за кордон або перемістилася в межах країни, що також вплинуло на споживання алкоголю в регіонах. У регіонах, наближених до зони бойових дій, споживання алкоголю зменшилось через руйнування інфраструктури і зниження населення; у відносно безпечних регіонах споживання може залишатися стабільним чи навіть збільшуватися через приплив внутрішньо переміщених осіб. Значна частина споживачів переключилися на більш доступні та дешевші алкогольні напої через економічну невизначеність.

Під час війни відчутно зросла популярність локальних брендів, що частково пояснюється зниженням доступності імпортованих напоїв через логістичні проблеми та валютні обмеження, а частково бажанням підтримати національних виробників. Щодо асортиментних змін, виробники також зазначають зростання попиту слабоалкогольної продукції та підвищення інтересу споживачів до дрібної тари.

Отже, логістичні обмеження, складнощі митного контролю, знищені та лише частково релоковані підприємства — лише незначний перелік ризиків, що суттєво ускладнюють діяльність підприємств на ринку алкогольних напоїв. Також важким тягарем стали коливання курсів валют, інфляція і доступ до фінансування. Втім продовжують з'являтися нові ризики, що вимагають постійного моніторингу й аналізу, зокрема, регуляторні, репутаційні, фінансові і ризики безпеки.

Кількісна оцінка ризиків, зокрема статистичними методами, не є повноцінною в такій ситуації, адже непередбачуваність змін і нестандартність обставин зовнішнього середовища, які викликані війною, важко обрахувати і визначити певну залежність. Проте якісна оцінка ризиків має бути регулярно оновлюваною, тому проведення експертних оцінок та аналізу для встановлення сильних і слабких сторін компанії, а також можливостей і загроз має відбуватися напередодні кожного коригування стратегії.

До стратегій управління ризиками, до яких вдаються компанії, що працюють на ринку алкогольних напоїв України варто віднести передусім уникнення ризиків, що ґрунтується на прагненні уникати дій або інвестицій, які несуть надмірні ризики. Після оцінки і градації ризиків підприємці шукають шляхи зниження їх, якщо уникнути неможливо, а саме — посилення стандартів безпеки, диверсифікацію джерел постачання та поліпшення внутрішніх бізнес-процесів. Регулярний внутрішній і зовнішній аудит для перевірки відповідності процесів і процедур встановленим стандартам покликаний мінімізувати ризики, разом з моніторин-

гом показників діяльності. Перегляд та адаптація до турбулентних змін системи ключових показників ефективності для постійного моніторингу стану ризиків і їх впливу на бізнес допомагає швидко виявити, а згодом і відреагувати на проблему. Універсальною для будь-якого бізнесу може виявитися рекомендація щодо розробки планів на випадок надзвичайних ситуацій, що включають сценарії реагування на різні види криз, війна, природні катастрофи, техногенні аварії тощо.

Технологічні інновації, звісно, потребують додаткових інвестицій, але їх не варто характеризувати як надмірно ризиковані, тому впровадження сучасних інформаційних систем для управління ризиками, таких як системи управління безпекою, ERP (Enterprise Resource Planning) і CRM (Customer Relationship Management) — це дієвий інструмент. Подібні нововведення потребують якісного навчання персоналу, тому проведення тренінгів та навчальних заходів для співробітників з метою підвищення їхньої готовності до надзвичайних ситуацій має розглядатися керівництвом як елемент стратегії мінімізації ризиків.

Продаж — основний бізнес-процес, і тому варто використовувати інноваційні інструменти на підвищення ефективності продажів, зокрема, максимізувати цифровізацію продажів шляхом створення зручних інтернет-магазинів, використання мобільних додатків та активну присутність на маркетплейсах, а також не хтуючи використання соціальних мереж у просуванні продукту, проведення акцій і безпосереднього спілкування з клієнтами.

Фармацевтичні компанії та гравці ринку алкогольних напоїв в Україні одними з перших почали впроваджувати CRM-системи для управління клієнтськими даними, відстеження історії покупок і персоналізації пропозицій. Модифіковані сучасні версії CRM можна використовувати для прогнозування попиту, розробки таргетованих маркетингових кампаній і покращення обслуговування клієнтів.

Оскільки логістика відіграє важливу роль у забезпеченні функціонування підприємств цієї сфери, а також у забезпеченні конкурентоспроможності, доцільно впроваджувати системи управління ланцюгами поставок (SCM), що сприяють пошуку нових рішень, економії часу, зменшенню витрат і забезпечення безперервності поставок.

Автоматизація і використання технологій доцільно не лише в сфері управління фінансами, логістикою та продажами, а й запасами готової продукції для точного прогнозування потреб та оптимізації рівнів запасів, зокрема, з використанням Інтернету речей (IoT) для відстеження умов зберігання і транспортування алкоголю, щоб забезпечити його якість.

Персоналізований маркетинг став вимогою сьогодення у багатьох сферах, адже споживач стає все більш вимогливим і очікує на адресну взаємодію, у зв'язку з цим використання великих даних та аналітики для розробки персоналізованих маркетингових кампаній, що відповідають індивідуальним уподобанням споживачів, мають стати обов'язковою умовою стратегічного планування.

Інтеграція з постачальниками і вертикальне зростання можуть у стратегічній перспективі стати ефективною стратегією, інтегрувати процеси з постачальни-

ками для покращення координації й ефективності поставок почали великі ріелтори, а й середній бізнес вишукує можливості для зміцнення партнерських відносин.

В умовах війни говорити про сталий розвиток і відповідальність може вдаватися недоречним, втім представники цього бізнесу активно спонсорують волонтерські організації, Збройні Сили України, підтримують мирне населення, яке потребує допомоги. Саме соціальна відповідальність, активна громадська позиція допомога активізувати командний дух співробітників, з надією на швидку перемогу пережити складні часи і критичні випробування не лише для усієї України, а й для бізнесу зокрема.

Впровадження зазначених інновацій допомагає компаніям, що працюють на ринку алкогольних напоїв України, адаптуватися до викликів, які виникають під час війни, зберегти конкурентоспроможність і забезпечити стійкість бізнесу.

Висновки. У процесі аналізу особливостей функціонування ринку алкогольних напоїв України в умовах невизначеності варто використовувати різні джерела інформації та технологічні інновації, можна отримати більш точне уявлення про ринок і приймати обґрунтовані рішення, навіть в умовах браку інформації та непередбачуваних змін. Ризиковані інвестиції варто мінімізувати, але фінансові вливання у навчання співробітників для підвищення їхньої кваліфікації та адаптивності практики бізнесу характеризують як виважені і доречні витрати навіть в обставинах падіння продажів і прибутків. Також фахівці закликають інвестувати в сучасні технології для автоматизації рутинних процесів і підвищення ефективності роботи.

Керування алкогольним бізнесом в умовах невизначеності потребує постійної готовності до змін і вміння швидко реагувати на нові виклики. У роботі наведено перелік стратегій, які покликані підвищити стійкість бізнесу і зберегти конкурентоспроможність на ринку. Передусім до інструментів, спроможних якісно покращити управлінські процеси компаній, фахівці називають використання Big Data і штучного інтелекту для прогнозування трендів і поведінки споживачів. Аналіз даних і бізнес-аналітика за допомогою Business Intelligence систем дають інструменти для збору, обробки й аналізу великих обсягів даних, що допомагають приймати обґрунтовані рішення на основі аналітичних звітів і дашбордів, зокрема відомі BI-платформи: Tableau, Power BI, QlikView. Використання алгоритмів машинного навчання та штучного інтелекту для прогнозування попиту, аналізу ринкових трендів й оцінки ризиків на базі теорії ігор і математичного моделювання стає дієвим повсякденним механізмом бізнесу в умовах невизначеності. Керівники бізнесів закликають до проведення власних локальних досліджень, польових досліджень, роботи зі зворотним зв'язком від клієнтів, аналізувати відгуки і пропозиції від клієнтів на різних платформах (онлайн-магазини, соціальні мережі).

Загалом ефективний моніторинг ринку алкоголю в Україні під час війни потребує комплексного підходу, що поєднує офіційні дані, маркетингові дослідження, цифрові інструменти і співпрацю з партнерами. Використовуючи різні

джерела інформації та технологічні інновації, можна отримати більш точне уявлення про ринок і приймати обґрунтовані рішення. Усі опитані експерти, характеризуючи досліджуваний ринок, озвучували наявні значні логістичні проблеми, адже війна спричинила серйозні переривання ланцюгів постачання, що вплинуло на доступність сировини і готової продукції, а також спровокувала труднощі з імпортом алкоголю через митні обмеження, порушення транспортних маршрутів і валютні коливання. Окрім постачання, великі проблеми мають виробники, адже деякі виробничі підприємства були пошкоджені чи знищені під час бойових дій, хоча частина виробництв була переміщена до безпечніших регіонів, що тимчасово знизило обсяги виробництва.

Війна в Україні спричинила суттєві зміни в кількісних та якісних аспектах споживання алкоголю. Загальний обсяг споживання знизився, структура попиту змінилася на користь дешевших і місцевих продуктів, а логістичні і виробничі виклики вплинули на асортимент та доступність алкогольних напоїв. Ефективне управління ризиками в алкогольному бізнесі під час війни потребує комплексного підходу, що включає ідентифікацію й оцінку ризиків, розробку стратегій їх управління, постійний моніторинг і контроль, а також підготовку до надзвичайних ситуацій. Використання сучасних технологій, аналітичних інструментів і співпраця з партнерами допоможе мінімізувати ризики та забезпечити стійкість бізнесу в умовах невизначеності.

Зазначені особливості функціонування ринку алкогольних напоїв України відображаються на ринку і потребують від бізнесу гнучкості й адаптивності до нових умов. Під час війни управління бізнесом, зокрема на досліджуваному ринку, потребує впровадження інновацій, які дозволяють адаптуватися до нових умов, забезпечувати безперебійність операцій і підтримувати стосунки з клієнтами.

Першочерговою рекомендацією практиків є впровадження інформаційних систем управління бізнесом, а саме — Enterprise Resource Planning, що дозволяє автоматизувати й оптимізувати основні бізнес-процеси, такі як виробництво, логістика, управління запасами та фінанси. Популярні ERP-системи включають SAP, Oracle ERP Cloud, Microsoft Dynamics 365. Ґрунтовно згадані вище Customer Relationship Management — системи управління взаємовідносинами з клієнтами, що допомагають в аналізі поведінки споживачів, персоналізації маркетингових кампаній і покращенні обслуговування клієнтів, а саме відомі CRM-системи — Salesforce, HubSpot, Zoho CRM.

Інструменти управління запасами і логістикою Warehouse Management Systems виправдовують, на думку експертів, витрачені на імплементацію інвестиції, адже дозволяють оптимізувати розміщення товарів, відстежувати запаси і покращити швидкість обробки замовлень. Найбільш поширеними в Україні є варіанти Manhattan Associates, HighJump, Fishbowl. Системи управління ланцюгами постачання SCM не є альтернативою, а логічним доповненням процесу управління запасами як інструменти для управління ланцюгами постачання, що допомагають забезпечити безперебійність поставок, зменшити витрати і підвищити ефективність логістичних операцій, зокрема, SAP SCM, Oracle SCM, JDA.

Фінансове управління і планування не повинно обмежуватися лише програмами електронного бухгалтерського обігу, а використовувати інструменти для управління безпосередньо фінансовими операціями, бюджетування і прогнозування, що дозволяють контролювати витрати і доходи, а також планувати фінансову стратегію, такими як QuickBooks, Xero, Oracle Financials. Використання програмного забезпечення можна для управління ризиками, яке дозволяє ідентифікувати, оцінювати і контролювати різноманітні ризики: RiskWatch, Resolver, MetricStream. Поряд варто вказати на інструменти для захисту даних від кіберзагроз, забезпечення безпеки інформаційних систем і дотримання вимог конфіденційності — Norton Security, McAfee, Palo Alto Networks.

Маркетинг як стратегічний процес підтримки забезпечення бізнес-процесу продажів може використовувати інновації та інструменти для автоматизації маркетингових кампаній, аналізу ефективності та управління рекламною активністю, українські підприємці успішно використовують платформи Marketo, Mailchimp, Hootsuite. Невеликі гравці можуть скористатися платформами для створення та управління онлайн-магазинами, що дозволяють продавати продукцію через Інтернет і забезпечувати зручність покупок для клієнтів, такими як Shopify, Magento, WooCommerce.

Комунікаційні та колабораційні інструменти для віддаленої роботи стали під час пандемії обов'язковою вимогою функціонування для організації роботи віддалених команд, проведення онлайн-нарад та обміну документами, а саме — Zoom, Microsoft Teams, Slack, що варто згадати в переліку інструментів, що сприяють ефективній роботі підприємств в умовах невизначеності. Також цю функцію виконують інструменти для планування, відстеження й управління проектами, що допомагають координувати роботу команд і дотримуватись термінів Asana, Trello, Monday.com.

Отже, ринок алкоголю в Україні під час війни зазнав великих кількісних та якісних змін: зменшення споживання, зміни у перевагах споживачів, скорочення асортименту і логістичні проблеми стали основними викликами для галузі. Саме тому для ефективного управління підприємствами у сфері виробництва і продажу алкогольних напоїв в умовах невизначеності важливо використовувати комплексні інструменти, що охоплюють всі аспекти бізнесу від виробництва до продажів та маркетингу. Використання сучасних інформаційних систем, аналітичних платформ, інструментів управління запасами, фінансових систем і засобів кібербезпеки дозволить підвищити ефективність, забезпечити гнучкість та адаптивність бізнесу до змінних умов ринку.

Література

1. Вплив війни на зовнішню торгівлю України (за підсумками першого півріччя 2022 р.). Національний інститут стратегічних досліджень. 2022. URL: <http://surl.li/egztx>.
2. Глобальна економіка XXI століття: людський вимір: монографія / Д. Г. Лук'яненко, А. М. Поручник, А. М. Колот та ін.; за заг.ред. дра екон.наук, проф. Д. Г. Лук'яненка та дра екон.наук, проф. А. М. Поручника. Київ : КНЕУ, 2008. 420 с.

3. Деякі питання митного оформлення окремих товарів, що ввозяться на митну територію України у період дії воєнного стану: Постанова КМУ від 09.03.2022 № 236 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236-2022-%D0%BF#Text>.
4. Зайченко К.С., Болховська А.П. Сучасний стан та тенденції розвитку ринку алкогольних напоїв в Україні. Економіка управління та адміністрування. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/372927282_Sucasnij_stan_ta_tendencii_rozvitku_tku_rinku_alkogolnih_napoiv_v_Ukraini
5. Марчук О. О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління. Економіка і суспільство. 2018. № 17. С. 296–299. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/43.pdf
6. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. № 1. С. 76–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejoru_2017_1_15
7. Скрипник С. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. № 38 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1308>.
8. Сорочинський Ю. Споживання міцного алкоголю в Україні: динаміка з початку війни та стан справ сьогодні. Liga.net. URL <https://blog.liga.net/user/yusorochynskyi/article/49540>.
9. Babor, T., Caetano, R., Casswell, S., Edwards, G., Giesbrecht, N., Graham, K.,... & Rossow, I. Alcohol: No ordinary commodity: Research and public policy. *Oxford University Press*. 2010 URL: https://www.researchgate.net/publication/367268175_Alcohol_No_Ordinary_Commodity_Research_and_public_policy
10. Bruwer, J., & Alant, K. The hedonic nature of wine tourism consumption: an experiential view. *International Journal of Wine Business Research*. 2009. № 21(3). С.235-257. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/ldVzaRm7/>
11. Bruwer, J., & Li, E. Wine-related lifestyle (WRL) market segmentation: demographic and behavioral factors. *Journal of Wine Research*. 2007. №18(1). С.19-34. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/73qLEgjl/>
12. Garibaldi R. Wine tourism and consumer behavior. *International Journal of Wine Business Research*. 2022. №22(1). С. 52-65. URL: https://www.researchgate.net/publication/365960139_Wine_tourism_and_consumer_behavior
13. Harrington, R., & Ottenbacher, M. C. Strategic management: An analysis of its representation and focus in recent hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2011. №23(4). С. 439-462. URL: https://www.researchgate.net/publication/241707114_Strategic_management_An_analysis_of_its_representation_and_focus_in_recent_hospitality_research
14. Klaus Schwab. The Global Competitiveness Report 2019. World Economic Forum URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf
15. Marchini, A., Diotallevi, F., & Zanolini, R. Economic performance of small wineries in Italy: An empirical study. *Wine Economics and Policy*. 2011. №1(2). С.90-99. URL: https://www.researchgate.net/publication/299344681_The_influence_of_size_on_winery_performance_Evidence_from_Italy
16. Ralf C. Schlaepfer, Markus Koch, Philioo Merkofer. Industry 4.0. Challenges and solutions for the digital transformation and use of exponential technologies. Deloitte.

URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/manufacturing/ch-en-manufacturing-industry-4-0-24102014.pdf>

17. Smith, J. P., & Mitry, D. J. Consumer behavior in the wine market: Implications for the wine industry. *Journal of Wine Research*. 2020. 17(3), 193-202. URL: https://figshare.com/articles/dataset/Wine_Consumer_Behavior/24899070/1

18. Thach, L., & Olsen, J. The role of digital and social media marketing in consumer behavior. *Wine Economics and Policy*. 2016. №20064(2). С. 85-97. URL: [file:///C:/Users/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B0/Downloads/CBehaviorDigital%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B0/Downloads/CBehaviorDigital%20(1).pdf)

19. Wagenaar, A. C., Salois, M. J., & Komro, K. A. Effects of beverage alcohol price and tax levels on drinking: A meta-analysis of 1003 estimates from 112 studies. *Addiction*. 2009. №104(2). С. 179-190. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/19149811/>

References

1. Vplyv viiny na zovnishniu torhivliu Ukrainy (za pidsumkamy pershoho pivrichchia 2022 r.). [The impact of the war on Ukraine's foreign trade (based on the results of the first half of 2022)]. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. 2022. URL: <http://surl.li/egztx>. [in Ukrainian].

2. Hlobalna ekonomika XXI stolittia: liudskiy vymir. [Global economy of the 21st century: human dimension]. D. H. Luk'ianenko, A. M. Poruchnyk, A. M. Kolot ta in.; za zah. red. d-ra ekon. nauk, prof. D. H. Luk'ianenka ta d-ra ekon. nauk, prof. A. M. Poruchnyka. Kyiv: KNEU, 2008. [in Ukrainian].

3. Deiaki pytannia mytnoho oformlennia okremykh tovariv, shcho vvoziatsia na mytnu terytoriiu Ukrainy u period dii voiennoho stanu [Some issues of customs clearance of certain goods imported into the customs territory of Ukraine during the period of martial law]: Postanova KМУ vid 09.03.2022 № 236. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236-2022-%D0%BF#Text>. [in Ukrainian].

4. Zaichenko K.S., Bolkhovska A.P. "Suchasnyi stan ta tendentsii rozvytku rynku alkoholnykh napoiv v Ukraini". ["The current state and trends in the development of the alcoholic beverages market in Ukraine"]. *Ekonomika upravlinnia ta administruvannia*. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/372927282_Sucasnij_stan_ta_tendencii_rozvytku_ri_nku_alkogolnih_napoiv_v_Ukraini. [in Ukrainian].

5. Marchuk O. O. "Tsyfrovyi marketynh yak innovatsiinyi instrument upravlinnia". ["Digital marketing as an innovative management tool"]. *Ekonomika i suspilstvo* 17 (2018): 296–299. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/43.pdf. [in Ukrainian].

6. Pohorelov Yu.S. "Sposoby rozvytku pidpriemstva: umovy ta rezultatyvniat vykorystannia". ["Ways of enterprise development: conditions and effectiveness of use"]. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu* 1 (2017): 76–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejopu_2017_1_15. [in Ukrainian].

7. Skrypnyk S. "Osoblyvosti rehuliuвання zovnishnoekonomichnoi diialnosti v umovakh voiennoho stanu". ["Peculiarities of regulation of foreign economic activity in the conditions of martial law. Economy and society"]. *Ekonomika ta suspilstvo* 38 (2022) URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1308>. [in Ukrainian].

8. Sorochynskiy Yu. “Spozhyvannia mitsnoho alkoholu v Ukraini: dynamika z pochatku viiny ta stan sprav siohodni”. [“Consumption of strong alcohol in Ukraine: dynamics since the beginning of the war and the state of affairs today”]. Liga.net. URL: <https://blog.liga.net/user/yusorochynskiy/article/49540>. [in Ukrainian].
9. Babor, T., Caetano, R., Casswell, S., Edwards, G., Giesbrecht, N., Graham, K.,... & Rossow, I. Alcohol: No ordinary commodity: Research and public policy. Oxford University Press. 2010. URL: https://www.researchgate.net/publication/367268175_Alcohol_No_Ordinary_Commodity_Research_and_public_policy.
10. Bruwer, J., & Alant, K. The hedonic nature of wine tourism consumption: an experiential view. *International Journal of Wine Business Research*. 2009. № 21(3). S. 235-257. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/ldVzaRm7/>.
11. Bruwer, J., & Li, E. Wine-related lifestyle (WRL) market segmentation: demographic and behavioral factors. *Journal of Wine Research*. 2007. № 18(1). S. 19-34. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/73qLEgjl/>.
12. Garibaldi R. Wine tourism and consumer behavior. *International Journal of Wine Business Research*. 2022. № 22(1). S. 52-65. URL: https://www.researchgate.net/publication/365960139_Wine_tourism_and_consumer_behavior.
13. Harrington, R., & Ottenbacher, M. C. Strategic management: An analysis of its representation and focus in recent hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2011. № 23(4). S. 439-462. URL: https://www.researchgate.net/publication/241707114_Strategic_management_An_analysis_of_its_representation_and_focus_in_recent_hospitality_research.
14. Schwab, Klaus. The Global Competitiveness Report 2019. World Economic Forum. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf.
15. Marchini, A., Diotallevi, F., & Zanoli, R. Economic performance of small wineries in Italy: An empirical study. *Wine Economics and Policy*. 2011. № 1(2). S. 90-99. URL: https://www.researchgate.net/publication/299344681_The_influence_of_size_on_winery_performance_Evidence_from_Italy.
16. Schlaepfer, Ralf C., Markus Koch, Philioo Merkofer. Industry 4.0. Challenges and solutions for the digital transformation and use of exponential technologies. Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/manufacturing/ch-en-manufacturing-industry-4-0-24102014.pdf>.
17. Smith, J. P., & Mitry, D. J. Consumer behavior in the wine market: Implications for the wine industry. *Journal of Wine Research*. 2020. № 17(3). S. 193-202. URL: https://figshare.com/articles/dataset/Wine_Consumer_Behavior/24899070/1.
18. Thach, L., & Olsen, J. The role of digital and social media marketing in consumer behavior. *Wine Economics and Policy*. 2016. № 20064(2). S. 85-97. URL: [file:///C:/Users/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B0/Downloads/CBehaviorDigital%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B0/Downloads/CBehaviorDigital%20(1).pdf).
19. Wagenaar, A. C., Salois, M. J., & Komro, K. A. Effects of beverage alcohol price and tax levels on drinking: A meta-analysis of 1003 estimates from 112 studies. *Addiction*. 2009. № 104(2). S. 179-190. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/19149811/>.

**PECULIARITIES OF MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN THE
SPHERE OF PRODUCTION AND SALE OF ALCOHOLIC BEVERAGES
IN UKRAINE UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY**

Olena M. Kuzmenko

PhD, Associate Professor,
Business Economics and Entrepreneurship Department,
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman
(Ukraine)
ORCID 0000-0003-4954-2815

Dmytro O. Vietrov

Head of Import and Logistics Department
"Marussia Beverages Ukraine" LLC (Ukraine)
ORCID 0009-0001-1178-0554

Abstract. The subject of this study is a set of practical aspects of business management in the market of alcoholic beverages in Ukraine. The object of the study is the process of implementing entrepreneurial activity under conditions of uncertainty. The purpose is to summarise the algorithm of enterprise management in the sphere of alcohol business under conditions of uncertainty and to develop recommendations for improving its efficiency. By interviewing experts, using the methods of observation, synthesis and generalisation, the paper proposes to use certain management tools to improve the efficiency of activities under conditions of uncertainty.

The alcohol market has always been, on the one hand, a certain indicator of socio-economic changes, and on the other hand, a testing ground for innovative management tools, as the high marginality of this product and relatively low entry barriers required dynamic changes from within. However, in times of crisis, uncertainty, and even more so in times of war, the requirements for the quality of management increase significantly. That is why it is advisable to analyse the theoretical aspects and practical features of the implementation of management innovations that have been applied at Ukrainian enterprises engaged in the production and sale of alcohol.

Keywords: change management, alcohol market, uncertainty, crisis, sales management, analysis, management innovations.

Стаття надійшла до редакції 22.04.2024

УДК 631.147
JEL Q13, F14, L14
DOI 10.33111/sedu.2024.54.081.090

Скічко Олексій Олексійович*

ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-АЛЬЯНСІВ СЕРЕД ЕКСПОРТЕРІВ АГРОПРОДУКЦІЇ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

Анотація. У статті розглянуто роль і значення формування бізнес-альянсів у контексті протидії екстремальним умовам ведення бізнесу. Досліджено стан і структурні тенденції ринку зернових та олійних культур в умовах військового стану, визначено місце агробізнесу в формуванні експортного потенціалу України. Узагальнено основні виклики і ризики діяльності агровиробників через воєнні дії. Узагальнено досвід і визначено основні передумови та фактори формування бізнес-альянсів учасників зернового ринку в умовах військового стану. Визначено основні напрями подальшого дослідження проблеми ефективного функціонування бізнес-альянсів учасників ринку зернових.

Ключові слова: агробізнес; ринок зернових та олійних культур; експортний потенціал; логістика; бізнес-альянси; ризики; стійкість.

Вступ. В умовах військового стану питання підтримання життєздатності економіки України є вкрай важливим. Першочергово це стосується тих секторів економіки, які залишаються конкурентними на світових ринках. Традиційно визначну роль у формуванні експортного потенціалу країни відігравав агробізнес. Завдання з підтримки його функціональності і стійкості має важливий пріоритет і одночасно асоціюється зі значними ризиками і викликами в умовах військового стану. Руйнування існуючих експортних маршрутів, потреба у диверсифікації каналів і ринків збуту, обмеженість інвестиційних ресурсів для відновлення та розвитку виробничої бази та інфраструктури — усе це лише частина викликів, з якими постійно мають справу учасники ринку агропродукції в поточних умовах.

Природною реакцією на такі суттєві виклики для більшості підприємств агросектору, особливо малого і середнього розміру, стало кооперування з метою протидії руйнівним факторам, викликаних війною. Такі об'єднання незалежних учасників ринку у світовій практиці більш відомі як бізнес-альянси.

Бізнес-альянси дають можливість агровиробникам об'єднувати ресурси, знижувати витрати і ризики, а також знаходити нові ринки збуту. Учасники таких альянсів можуть спільно вирішувати проблеми логістики, інвестувати в інновації та інфраструктуру, а також спільно виступати на світових ринках, що підвищує їхню конкурентоспроможність. В умовах війни бізнес-альянси стають критично

* Скічко Олексій Олексійович — магістр з економіки підприємства, керівник фінансового відділу ТОВ «Гермес-трейдинг» (м. Київ, Україна), ORCID: 0009-0008-3732-3993, o.skichko@hermes-trading.com.ua

важливими для забезпечення стійкості і розвитку агросектору України, що робить дослідження передумов їхнього формування актуальною і необхідною темою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню створення і ефективного функціонування бізнес-альянсів приділено чимало уваги з боку західних і вітчизняних науковців. У роботах економістів Даєр, Дж. Г., Кале, П., Сінгх, Х., Мюррей, Дж. Й., Котабе, М. та інших формування альянсів розглядається як інструмент досягнення конкурентних переваг на агресивних глобалізованих ринках шляхом об'єднання ресурсів і компетенцій незалежних компаній [12–14]. Результатами такої стратегічної кооперації могли бути спільні дослідження і розробки, логістика, використання каналів збуту, вихід на нові ринки, інвестиційна діяльність тощо.

Щодо вітчизняної наукової думки, проблеми функціонування бізнес-альянсів та їх роль і значення для економіки України розглядалися в працях таких дослідників, як Махова Г.В., Гурченков О.П., Балицький О.В., Литвиненко П.О., Каїра З.С., Шкода М.С., Щербаков В.О. та інших. Часто роль бізнес-альянсів в Україні подано у контексті співпраці з іноземними компаніями й отримання доступу до вітчизняних ринків.

Постановка завдання. Незважаючи на досить широке висвітлення проблеми в наукових джерелах, аспекти створення і функціонування бізнес-альянсів в умовах надзвичайних ризиків, викликаних природними, кліматичними, геополітичними, фінансовими та іншими катаклізмами, недостатньо вивчені. Звідси існує потреба у глибшому аналізі механізмів формування та ефективного функціонування бізнес-альянсів в екстремальних умовах. Це включає вивчення конкретних випадків співпраці агровиробників, визначення ключових факторів успіху і бар'єрів, а також розробка рекомендацій на підтримку цих об'єднань. Систематизація досвіду українських агровиробників у створенні бізнес-альянсів під час війни може дати цінний досвід і для інших країн, що стикаються з подібними викликами.

Отже, метою статті є аналіз передумов формування бізнес-альянсів серед агровиробників України в умовах військового стану, а також виявлення основних факторів, що сприяють успішному функціонуванню таких об'єднань.

Результати. Агробізнес України відіграє важливу роль у забезпеченні валютних надходжень до держави, залишаючись основою її експортного потенціалу в умовах військової агресії. За даними Національного банку України, обсяг експортної виручки від реалізації продовольчих товарів та сировини для їх виробництва зріс з 49,1 до 63,4 % у період 2020–2023 рр. (табл. 1). У той же час відбулось загальне скорочення експорту товарів. В сукупності такі тенденції, на жаль, не є позитивними для економіки України, попри те, що агробізнес демонструє адаптивність і менший рівень вразливості до негативних наслідків війни порівняно з іншими секторами економіки.

До початку війни структура ринку агротоварів характеризувалось високим рівнем розвитку конкуренції, однорідністю продукції, великою кількістю учасни-

ків ринку серед попиту та пропозиції, низькими бар'єрами входу нових учасників на ринок. Абсолютний доступ до ринкової та цінової інформації, висока конкурентна боротьба серед покупців дозволяли агровиробникам отримувати привабливі ціни реалізації своєї продукції на місцевих ринках, майже миттєво перетворюючи товари у готівку. При цьому вони могли концентрувати енергію та ресурси на впровадженні сучасних вискоєфективних технологій, спрямованих на збільшення врожайності агрокультур.

Таблиця 1

ДИНАМІКА ТОВАРНОЇ СТРУКТУРИ ЕКСПОРТУ УКРАЇНИ В 2020–2023 рр.

Найменування груп товарів	2020	2021	2022	2023
Загалом, млн дол.	45 143	63 113	40 899	34 678
Продовольчі товари та сировина для їх виробництва	22 161	27 687	23 380	22 001
Мінеральні продукти	4963	7874	4109	2262
Продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості	2308	3173	1668	1329
Деревина та вироби з неї	1758	2491	2118	1719
Промислові вироби	722	946	569	557
Чорні й кольорові метали та вироби з них	8782	15 719	5881	3888
Машини, устаткування, транспортні засоби та прилади	3390	3 819	2281	2150
Різне*	1059	1404	893	772
Структура, %				
Загалом	100,0	100,0	100,0	100,0
зокрема, продовольчі товари та сировина для їх виробництва	49,1	43,9	57,2	63,4

Джерело: складено автором на основі [1].

Стабільний і високоліквідний попит на агротовари представляли експортери агропродукції, які брали на себе функції побудови ефективною міжнародною (морської) логістики, управління ринковими, валютними та кредитними ризиками, торгівлі на зовнішніх ринках кінцевих споживача. Роль експортерів у переважній більшості виконували потужні міжнародні корпорації (ADM, Cargill, Bunge, Sofco, Louis Dreifus, CHS та ін), а також торгові компанії найбільших вітчизняних та іноземних агрохолдингів України (Kernel, Nibulon, Agroprosperis та ін).

Володіючи значними фінансовими ресурсами та розвиненою власною логістичною інфраструктурою, експортери забезпечували високий рівень конкуренції та ліквідності з боку попиту на агротовари, дисципліну виконання контрактів, дешеву портову перевалку та морську доставку агропродукції на ринки кінцевого споживача. Вплив на формування цін з боку внутрішнього споживача — переробника агропродукції не був визначальним з огляду на значне переважання обсягів виробництва над обсягами внутрішньої переробки (за виключенням ринку соняшника).

Ефективні ринкові механізми конкуренції та розподілу ресурсів і секторі виробництва агротоварів створили передумови вражаючого зростання продуктивності: за 20 років довоєнного періоду (2001–2021 рр.) виробництво зернових та олійних культур зросло в 2,44 рази, сягнувши рекордної позначки у 102,4 млн т (рис. 1).

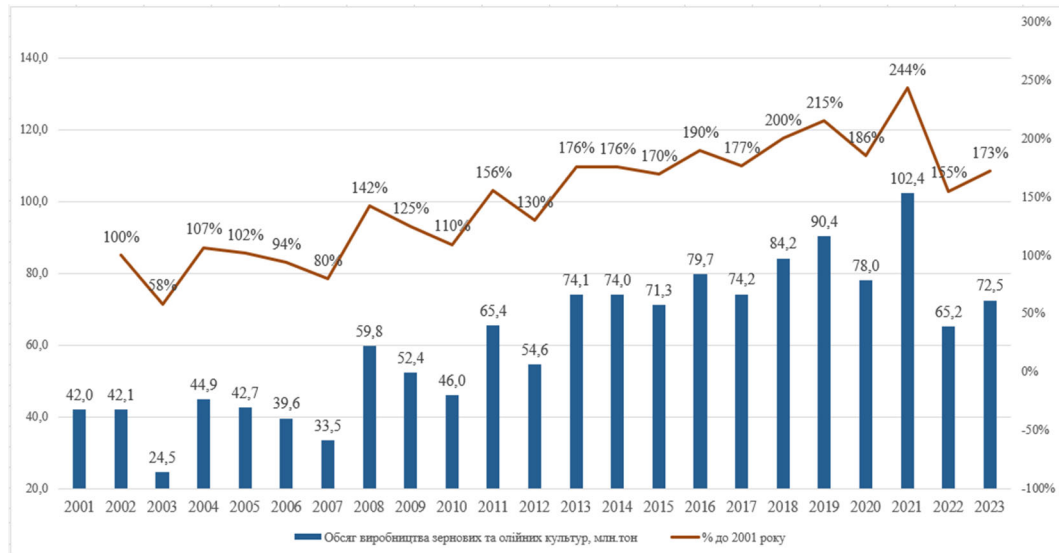


Рисунок 1 — Динаміка обсягів виробництва зернових та олійних культур в Україні з 2001 р., млн т

Джерело: складено автором на основі [2].

Однак початок російсько-української війни миттєво порушив існуючу ефективність функціонування ринку: руйнування логістичних ланцюгів і блокування роботи більшості експортерів агропродукції одразу позначилося на стрімкому скороченні внутрішнього ліквідного попиту. Залишаючись із значними запасами агротоварів, учасники ринку почали з перших же днів повномасштабного вторгнення РФ перебудовувати логістичні маршрути, використовуючи усі доступні резерви і засоби сухої, річкової та морської логістики [8; 10]. В той же час порушення балансу попиту і пропозиції та військовими ризиків спричинили суттєве зростання маржинальності в експортній діяльності, що, в свою чергу, сприяло появі нових торгових компаній на ринку з невідомим походженням та репутацією [3; 4; 6–8].

Структурний аналіз найбільших експортерів ринку кукурудзи та пшениці, проведений на основі даних про шипінгові компанії, що відвантажували продукцію з морських портів України [6], дає наглядне розуміння процесів, що відбувались на ринку в довоєнний і воєнний періоди (табл. 2–3).

Таблиця 2

СТРУКТУРА ЕКСПОРТУ КУКУРУДЗИ ЗА КАТЕГОРІЯМИ ЕКСПОРТЕРІВ У 2020–2023 рр.

Категорія експортерів	2020	2021	2022	2023
Усього експорт, тис. т	27959	24684	25251	26368
Структура, %				
Загалом	100	100	100	100
Частка міжнародних корпорацій, що входили до рейтингу 2021 р.	38	39	33	23
Частка українських холдингів, що входили до рейтингу 2021 р.	33	38	27	22
Разом частка 10 найбільших експортерів 2021 р. в структурі експорту	71	77	60	45
Частка нових експортерів в рейтингу топ-10, що з'явилась після 2021 р.	5	0	21	37
Частка інших експортерів (не в рейтингу топ-10)	24	23	19	18

Джерело: складено автором за даними [3; 6].

Частка найбільших 10 експортерів у 2020 і 2021 рр. була майже незмінною і становила 71 і 77 % для ринку кукурудзи і 65 і 70 % для ринку пшениці відповідно. У воєнні роки частка тих самих топ-10 експортерів суттєво скоротилась, склавши в 2022 і 2023 рр. 60 і 45 % по кукурудзі та 44 і 36 % по пшениці відповідно (за базу порівняння брався рейтинг 2021 р.).

Таблиця 3

СТРУКТУРА ЕКСПОРТУ ПШЕНИЦІ ПО КАТЕГОРІЯМ ЕКСПОРТЕРІВ У 2020–2023 рр.

Категорія експортерів	2020	2021	2022	2023
Усього експорт, тис. т	18 087	20091	11247	16153
Структура, %				
Загалом	100	100	100	100
Частка міжнародних корпорацій, що входили до рейтингу 2021 р.	39	40	24	17
Частка українських холдингів, що входили до рейтингу 2021 р.	26	30	20	19
Разом частка 10 найбільших експортерів 2021 р. в структурі експорту	65	70	44	36
Частка нових експортерів в рейтингу топ-10, що з'явилась після 2021 р.	3	0	34	37
Частка інших експортерів (не в рейтингу топ-10)	32	30	22	27

Джерело: складено автором за даними [2; 6].

На основі аналізу інтерв'ю керівників основних учасників зернового ринку, доступних в засобах масової інформації [7–11] можна узагальнити основні виклики і загрози, з якими довелось стикнутися ринку в перші два роки війни (не враховуючи безпосередньо військові ризики руйнування активів і загрози життю та здоров'ю робітників):

- руйнування існуючих логістичних ланцюгів експорту, блокування більшої частини глибоководних морських портів України;
- суттєве скорочення внутрішнього попиту на агротовари з боку ключових експортерів;
- поява великої кількості нових невідомих покупців та зростання кредитних ризиків;
- потреба в диверсифікації логістичних каналів та переорієнтація з внутрішніх (базис продажу EXW і CPT за умовами Incoterms) на зовнішні ринки збуту з використанням наземної та морської логістики (базис продажу CIF, DAP, DDU за умовами Incoterms);
- суттєве зростання вартості логістики та перевалки вантажів та необхідність пошуку механізмів зниження її вартості;
- дефіцит доступних портових потужностей і необхідність здійснення інвестицій з метою їх збільшення;
- значні касові розриви у фінансуванні операційної діяльності та зростання собівартості продукції.

За таких обставин більш потужні гравці ринку, які не мали широкого досвіду зовнішньоекономічної та експортної логістики, в терміновому порядку формували власні торгові департаменти, інвестуючи чималі кошти в транспортну логістику. Для агровиробників меншого розміру, існував такий вибір: або продавати свою продукцію зі значним дисконтом новим торговим компаніям, які масово з'являлись на ринку, або утворити альянс з одним експортерів, об'єднавши свої фінансові, товарні, логістичні ресурси для організації спільної логістики та збуту товарів на зовнішніх ринках кінцевого споживача [10; 11]. Такі ситуативні альянси утворювались як вимушена міра на структурні зміни ринку і передбачали наступні переваги для їх учасників:

- концентрацію фінансових, товарних логістичних ресурсів в умовах значного дефіциту ліквідності на ринку;
- диверсифікацію операційних, ринкових та військових ризиків;
- економію витрат на персонал, пов'язаних з формуванням штату співробітників з кваліфікацією в зовнішній торгівлі;
- якість виконання зовнішньоекономічних контрактів;
- збільшення цін реалізації продукції;
- уникнення кредитних ризиків торгівлі з новими неперевіреними компаніями;
- формування суднових партій товарів та гарантованих товарних потоків для формування книги продажів;
- економію вартості послуг логістичних компаній за рахунок більших обсягів вантажопотоку.

До основних факторів ефективного функціонування бізнес-альянсів учасників зернового ринку можна віднести наступні:

- наявність спільної мети та економічних мотивів діяльності;
- достатній досвід та необхідний перелік компетенцій одного із або усіх учасників альянсу;
- висока ринкової репутація та довіра між учасниками;
- готовність до прозорості та відкритості ведення спільної діяльності;
- чітке визначення механізму формування та розподілу спільних результатів діяльності (прибутків та збитків) між учасниками альянсу, а також зон їх відповідальності.

Висновки. Набуваючи цінного досвіду і розуміючи необхідність диверсифікації каналів збуту продукції, українські виробники продовжують розбудовувати власну експортну діяльність орієнтуючись на ринки кінцевого споживача. У контексті розвитку цього напрямку діяльності, формування ефективних комунікацій та створення альянсів серед учасників зернового ринку можуть мати значну практичну цінність для вирішення таких завдань: формування конкурентних переваг на глобальних ринках міжнародної зернової торгівлі; здешевлення витрат на зовнішню та внутрішню логістику, ефективного (спільного) використання логістичної інфраструктури; інвестування в капіталомісткі проекти розвитку експортної інфраструктури, особливо в умовах підвищених ризиків.

Наступними кроками дослідження проблеми формування та ефективного функціонування бізнес-альянсів, мають бути аналіз учасників зернового ринку на предмет наявності спільних інтересів і мотивів формування бізнес-альянсів; розробка системи оцінки економічної доцільності створення бізнес-альянсів; опрацювання прикладних організаційно-економічних механізмів створення та функціонування бізнес-альянсів в агробізнесі України.

Література

1. Статистика зовнішнього сектору України за методологією 6-го видання "Керівництва з платіжного балансу та міжнародної інвестиційної позиції" (МВФ, 2009). Офіційний сайт Національного банку України URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external#1>
2. Рослинництво (1991-2023). Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Товарна структура зовнішньої торгівлі України. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Гурченков О. П., Тубальцева Н.П., Комишник В. І., Мандра О. Є. Бізнес-альянси в економіці / За заг. ред. канд. екон. наук проф. О. П. Гурченкова. Миколаїв : Іліон, 2018. 242 с.
5. Рєпіна І.М. Активи підприємства: таксономія, діагностика та управління : монографія. К.: КНЕУ, 2012. 274 с.
6. Аналітичні матеріали Барва Інвест. Сайт компанії Барва-інвест. URL: <https://www.barvainvest.com/packages>

7. Айварас Абромавичус: Заробляти на кукурудзі по 90 центів з вкладеного долару великого бажання ні у кого немає. Сайт Латіфундіст — 2024. URL: <https://latifundist.com/interview/751-ajvaras-abromavichus-zaroblyati-na-kukurudzi-po-90-tsentiv-z-vkladenogo-dolaru-velikogo-bazhannya-ni-u-kogo-nemaє>
8. Михайло Тимошук: Головним фактором взаємодії фермера з трейдером все одно залишається ціна. Сайт Латіфундіст — 2024. URL: <https://latifundist.com/interview/755-mihajlo-timoshchuk-golovnim-faktorom-vzayemodiyi-fermera-z-trejderom-vse-odno-zalishayetsya-tsina>
9. Хотите переробляти соняшник на заводі Кернела чи перевалювати зерно на їх терміналі? Розповідаємо, як холдинг заходить в сервіси. Сайт Латіфундіст — 2024. URL: <https://latifundist.com/interview/758-hochete-pereroblyati-sonyashnik-na-zavodi-kernela-chi-perevalyuvati-zerno-na-yih-terminali-rozpovidayemo-yak-holding-zahodit-v-servisi>
10. Як «Агровіста» перебудовувала логістику під час війни. Сайт Укragenкоконсал — 2023. URL: <https://ukragroconsult.com/news/yak-agrovista-perebudovuvala-logistyku-pid-chas-vijny/>
11. Яким був 2023 для агрохолдингів? Своїми здобутками діляться LNZ Group, НІБУЛОН, HarvEast і ТАС Агро. Сайт Латіфундіст — 2023. URL: <https://latifundist.com/spetsproekt/1052-yakim-buv-2023-dlya-agroholdingiv-svoyimi-zdobutkami-dilyatsya-nibulon-harveast-lnz-group-i-tas-agro>
12. Dyer J. H., Kale P., Singh H. How to Make Strategic Alliances Work. MIT Sloan Management Review. 2001. URL: <http://ereserve.library.utah.edu/Annual/MGT/6730/Tallman/how.pdf>
13. Murray J. Y., Kotabe M. Performance Implications of Strategic Fit Between Alliance Attributes and Alliance Forms. Journal of Business Research. 2005. Vol. 58. P. 1525–1533. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.07.005>
14. Sheth J. N., Parvatiyar A. Towards a Theory of Business Alliance Formation Scandinavian International Business Review. 1992. URL: https://www.researchgate.net/profile/Atul-Parvatiyar/publication/346790008_Towards_a_theory_of_business_alliance_formation/links/5fe5020292851c13feb916c1/Towards-a-theory-of-business-alliance-formation.pdf

References

1. Statystyka zovnishnoho sektoru Ukrainy za metodolohiieiu 6-ho vydannia "Kerivnytstva z platizhnoho balansu ta mizhnarodnoi investytsiinoi pozytsii" (MVF, 2009). [Statistics of the external sector of Ukraine according to the methodology of the 6th edition of "Guidelines on the balance of payments and international investment position" (IMF, 2009)]. Ofitsiynyi sait Natsionalnoho banku Ukrainy. <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external#1> [in Ukrainian].
2. Roslynnnytstvo (1991-2023). [Crop production (1991-2023)]. Derzhavna sluzhba statystryky Ukrainy. <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
3. Tovarna struktura zovnishnoi torhivli Ukrainy. [Commodity structure of Ukraine's foreign trade]. Derzhavna sluzhba statystryky Ukrainy. <https://www.ukrstat.gov.ua/>

4. Hurchenkov O. P., Tubaltseva N.P., Komyshnyk V. I., Mandra O. Ye. *Biznes-aliantsy v ekonomitsi* [Business alliances in the economy] / Ed. O. P. Hurchenkova. Mykolaiv: Ilion, 2018. [in Ukrainian].

5. Riepina I. M. *Aktyvy pidpriemstva: taksonomiia, diahnostryka ta upravlinnia*. [Enterprise assets: taxonomy, diagnostics and management]. Kyiv: KNEU, 2012. [in Ukrainian].

6. Analitychni materialy Barva Invest [Analytical materials of Barva Invest]. Sait kompanii Barva-invest. <https://www.barvainvest.com/packages> (available 10.04.2024) [in Ukrainian].

7. Aivaras Abromavychus: Zarobliaty na kukurudzi po 90 tsentiv z vkladenooho dolaru velykoho bazhannia ni u koho nemaie. [Aivaras Abromavicius: No one has a great desire to earn 90 cents from an invested dollar on corn]. Sait Latifundist — 2024. <https://latifundist.com/interview/751-ajvaras-abromavichus-zaroblyati-na-kukurudzi-po-90-tsentiv-z-vkladenogo-dolaru-velikogo-bazhannya-ni-u-kogo-nemaye> (available 11.04.2024) [in Ukrainian].

8. Mykhailo Tymoshchuk: Holovnym faktorom vzaiemodii fermera z treiderom vse odno zalyshtaietsia tsina. [Mykhailo Tymoshchuk: The main factor in the interaction between a farmer and a trader is still the price]. Sait Latifundist — 2024.

<https://latifundist.com/interview/755-mihajlo-timoshchuk-golovnim-faktorom-vzayemodiyi-fermera-z-trejderom-vse-odno-zalishayetsya-tsina> [in Ukrainian].

9. Khochete pererobliaty soniashnyk na zavodi Kernela chy perevaliuvaty zerno na yikh terminali? Rozpovidaiemo, yak kholdynh zakhodyt v servisy. [Do you want to process sunflowers at Kernel's plant or handle grain at their terminal? We tell you how the holding enters the services]. Sait Latifundist — 2024. <https://latifundist.com/interview/758-hochete-pereroblyati-sonyashnik-na-zavodi-kernela-chi-perevalyuvaty-zerno-na-yih-terminali-rozpovidayemo-yak-holding-zahodit-v-servisi> [in Ukrainian].

10. Yak «Ahrovista» perebudovuvala lohistyku pid chas viiny. [How Agrovista rebuilt logistics during the war.]. Sait UkraHrokonsal — 2023. <https://ukragroconsult.com/news/yak-agrovista-perebudovuvala-logistyku-pid-chas-vijny/> [in Ukrainian].

11. Yakym buv 2023 dlia ahrokholdynhiv? Svoimy zdotkamy diliatsia LNZ Group, NIBULON, HarvEast i TAS Ahro. [What was 2023 like for agricultural holdings? LNZ Group, NIBULON, HarvEast and TAS Agro share their gains.]. Sait Latifundist — 2023. <https://latifundist.com/spetsproekt/1052-yakim-buv-2023-dlya-agroholdingiv-svoyimi-zdotkami-dilyatsya-nibulon-harveast-lnz-group-i-tas-agro> [in Ukrainian].

12. Dyer, J. H., Kale, P., Singh, H. "How to Make Strategic Alliances Work". *MIT Sloan Management Review*, 2001. <http://ereserve.library.utah.edu/Annual/MGT/6730/Tallman/how.pdf>

13. Murray, J. Y., Kotabe, M. "Performance Implications of Strategic Fit Between Alliance Attributes and Alliance Forms". *Journal of Business Research*, 58, 1525–1533, 2005. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.07.005>

14. Sheth, J. N., Parvatiyar, A. "Towards a Theory of Business Alliance Formation". *Scandinavian International Business Review*, 1992. https://www.researchgate.net/profile/Atul-Parvatiyar/publication/346790008_Towards_a_theory_of_business_alliance_formation/links/5fe5020292851c13feb916c1/Towards-a-theory-of-business-alliance-formation.pdf

**PREREQUISITES FOR THE FORMATION OF BUSINESS
ALLIANCES AMONG AGRICULTURAL EXPORTERS
IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW****Oleksiy O. Skichko**Head of finance department “Hermes-trading” LLC (Ukraine)
ORCID 0009-0008-3732-3993

Abstract. This article explores the state and structural trends of the grain and oilseed market under martial law in Ukraine, focusing on the prerequisites for the formation of business alliances. In scientific literature, business alliances are often seen as strategies for achieving competitive advantages in globalized markets by pooling the resources and competencies of independent companies. However, the formation and functioning of business alliances in countering extreme business conditions remain underexplored. This study aims to summarize the prerequisites, factors, and potential benefits of forming business alliances among agricultural exporters. Despite the negative impact of war, Ukrainian agribusiness has demonstrated resilience and adaptability by maintaining a leading position in exports. The analysis of exporter ratings has shown significant changes in the distribution of market shares during the first two years of the war, indicating shifts in the market roles traditionally played by participants. Interviews with the CEOs of leading agricultural holdings in Ukraine outlined the main tactical and strategic decisions taken to mitigate the challenges of the war. Partnerships among independent agricultural producers have been widely used to respond to challenges such as closed export markets, finding new export routes, and achieving the necessary scale for export operations. Systematizing this experience could be of scientific and practical interest, particularly in the context of ongoing events in Ukraine. Effective communication and alliances among participants in the grain market may help address critical tasks such as creating competitive advantages in global grain trade, reducing costs for external and internal logistics, jointly using logistics infrastructure, and investing in capital-intensive projects to develop export infrastructure, especially under increased risk conditions.

Keywords: agribusiness, grain and oilseed market, export potential, logistics, business alliances, disruptions, resilience.

Стаття надійшла до редакції 24.04.2024

УДК 339.92: 330.341.1
JEL Classification F21, O19, O30, O38
DOI 10.33111/sedu.2024.54.091.105

*Мельник-Мельников Петро Георгійович**
*П'ятчаніна Тетяна Віталіївна***
*Бедюх Олександр Радійович****
*Цюкало Дмитро Володимирович*****
*Дворщенко Олег Станіславович******

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ОФІСІВ ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ У БІОМЕДИЧНІЙ ГАЛУЗІ ДЛЯ ВИКОРИСТАННЯ В УКРАЇНІ

Анотація. Сучасні тенденції розвитку інноваційної діяльності як запоруки економічного зростання держави обумовлюють необхідність створення офісів трансферу технологій (ОТТ), що координують взаємозв'язок дослідних установ з індустрією в процесах впровадження інновацій.

Мета статті полягає в дослідженні найкращих світових практик діяльності ОТТ в галузі біомедичних наук (БМН) та адаптації їх досвіду до сучасних реалій України. Здійснено аналіз закордонних і вітчизняних наукових джерел і нормативно-правових актів, які присвячено практиці та досвіду роботи найавторитетніших ОТТ. Відповідно до виконаного аналізу найкращих прикладів функціонування ОТТ у розвинених країнах були зроблені рекомендації щодо підвищення ефективності функціонування вітчизняних ОТТ у галузі БМН з урахуванням реалій сьогодення. З'ясовано, що лише незначний відсоток об'єктів інтелектуальної власності (ОІВ) наукової установи (НУ) або закладу вищої освіти (ЗВО) потенційно здатен генерувати значні фінансові зиски. У статті наведено практичні пропозиції менеджменту вітчизняних НУ/ЗВО, що витікають із напрацьованого досвіду світових ОТТ.

Ключові слова: офіси трансферу технологій, трансфер технологій у галузі біомедичних наук, комерціалізація наукових розробок, Європейська мережа підприємств.

* Мельник-Мельников Петро Георгійович — канд. техн. наук, н.с. відділу менеджменту наукових досліджень та інновацій, Інститут експериментальної патології, онкології і радіобіології ім. Р. Є. Кавецького НАН України (м. Київ, Україна); ORCID: 0000-0002-2556-4254; petermelnik@ukr.net

** П'ятчаніна Тетяна Віталіївна — канд. біол. наук, с.н.с, заввідділу менеджменту наукових досліджень та інновацій, Інститут експериментальної патології, онкології і радіобіології ім. Р. Є. Кавецького НАН (м. Київ, Україна); ORCID: 0000-0002-7992-995X; tanya_pyatchanina@ukr.net

*** Бедюх Олександр Радійович — канд. фіз.-мат. наук, с.н.с, НДЧ, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (м. Київ, Україна); ORCID: 0000-0001-6549-0897; bediukh@gmail.com

**** Цюкало Дмитро Володимирович — провідний інженер, Інститут експериментальної патології, онкології і радіобіології ім. Р. Є. Кавецького НАН України (м. Київ, Україна); ORCID: 0000-0001-5213-4519; dmitriytsiukalo@ukr.net

***** Дворщенко Олег Станіславович — канд. біол. наук, с.н.с. відділу менеджменту наукових досліджень та інновацій, Інститут експериментальної патології, онкології і радіобіології ім. Р. Є. Кавецького НАН України (м. Київ, Україна); dos031077@gmail.com

Вступ. Сучасні тенденції розвитку та стимулювання інноваційної діяльності як запоруки економічного зростання держави обумовлюють необхідність створення і продуктивного функціонування офісів трансферу технологій (ОТТ), структурних організацій, що координують взаємозв'язок індустрії з дослідними установами у процесах впровадження інновацій. Функції ОТТ розповсюджуються на формування й ефективну підтримку ділових контактів між творцями технологій і промисловими підприємствами, що будуть їх використовувати.

Вивчення міжнародних практик продуктивного функціонування ОТТ як елементу інноваційного середовища для використання напрацьованого позитивного досвіду з трансферу технологій (ТТ) допоможе наблизити Україну до моделі інноваційного розвитку з урахуванням особливостей національної інноваційної політики і соціально-економічного стану. В Україні створено ґрунтовну законодавчу базу в сфері організації та функціонування ОТТ, зокрема, Закон України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» [1]. Закон встановлює, що майнові права на технологію, створення якої фінансується за бюджетний коштів, належать виконавцям робіт — НУ і ЗВО, що цілком відповідає загальній світовій практиці. Господарську діяльність навчальних, навчально-наукових і виробничих комплексів і наукових парків регулює Закон України «Про вищу освіту» [2].

Для виконання цих нормативних актів згідно з Розпорядженням № 15 Президії НАН України від 16.01.2008 «Про підрозділи з питань трансферу технологій, інноваційної діяльності та інтелектуальної власності» [3] у НУ НАН України було створено ряд ОТТ. Типове положення про підрозділ з питань трансферу технологій наукових установ НАН України (додаток №1 до [3]) у методично-організаційному аспекті в цілому відповідає світовим стандартам. МОН України розроблено Методичні рекомендації щодо створення та діяльності центрів трансферу технологій, в яких окреслено можливі механізми створення та основні напрями діяльності центрів ТТ в Україні.

Особливості ТТ біомедичних інновацій. Комерціалізація науково-технічних розробок (НТР) і технологій у галузі наук біомедичного спрямування має особливості. Вони обумовлені соціальною значимістю медичних нововведень, високими вимогами щодо якості, ефективності, безпеки, які задовольняються шляхом реалізації доклінічних досліджень і клінічних випробувань, а також обов'язковістю процедур державної експертизи, реєстрації, постреєстраційного моніторингу тощо. Високі матеріальні витрати на проведення фундаментальних НДР, модернізацію, доопрацювання медичних технологій шляхом виконання науково-технічних, прикладних НДР і відповідні високі ризики невдач є характерною рисою початкових етапів ТТ і комерціалізації у галузі БМН. Необхідність у значних матеріальних ресурсах для створення та впровадження біомедичних інновацій — один із важливих чинників їх нереалізованості в Україні у зв'язку з визначальною роллю держави у фінансовій та інфраструктурній підтримці наукових досліджень (НД). Іманентна етична складова біомедичних досліджень і потенційні негативні наслідки для ринку обмежувального впливу з боку чинних патентів

мають вагомі наслідки на комерціалізацію медичних інноваційних продуктів у сферу охорони здоров'я.

Комерціалізація НТР потребує значних витрат часу — прогнозовані розрахунки говорять, що вихід нової сполуки на ринок може взяти 10–15 років і типові витрати на отримання нового препарату і просування його на ринок можуть становити до 1 млрд дол. [4]. Процес НД і комерціалізація в галузі БМН теоретично можуть бути представлені як послідовні лінійні процеси, але практична діяльність по виведенню інновації на ринок свідчить про залежність процесів від значної кількості внутрішніх і зовнішніх чинників і перешкод та внаслідок цього — повторюваності та модифікації деяких стадій. Розуміння нелінійності ТТ результатів НД зростає з усвідомленням ризиків експериментальних досліджень і побудовою кожного кроку плану комерціалізації.

У 2022 р. кількість онкологічних клінічних випробувань перебувала на історично високому рівні, збільшившись на 22 % порівняно з 2018 р. Очікується, що до 2027 р. витрати на онкологічні лікарські засоби в світі сягнуть 375 млрд дол., порівняно з 196 млрд дол. у 2022 р. [5]. Середня вартість розробки і виведення на ринок протиракового лікарського засобу сягає 650 млн дол. [6], попри це наразі розробляється понад 2 тис. нових лікарських засобів [5]. Клінічні випробування (КВ) в онкології мають високий ризик невдач. Загалом 8 % препаратів, що дійшли до першої фази клінічних випробувань, успішно завершують третю фазу і вийдуть на ринок [7]. Незважаючи на високі ризики, у великих фармацевтичних компаніях (з річним обсягом продажів понад 10 млрд дол.) частка онкологічних новацій на пізніх стадіях розробки становили 21 % у 2022 р. порівняно з 36 % у 2017 р. [5].

Недостатній рівень державного фінансування вітчизняних НУ/ЗВО у галузі МБН і низький рівень зацікавленості науковців у підприємницькій діяльності, внаслідок недостатнього рівня їх обізнаності та вагомих ринкових перешкод на шляху комерціалізації патентів є суттєвими стримуючими факторами.

Огляд розвитку ОТТ як інструменту ТТ у США і розвинених країнах світу. Основна функціональна спрямованість діяльності ОТТ в НУ/ЗВО має на меті оптимізувати процес маркетингового просування результатів НДР на ринок, координуючи комунікацію між науковими колами та промисловістю. Більшість ОТТ були створені у дослідних університетах в останні десятиліття минулого століття для збільшення фінансових можливостей для інноваційних результатів НД. Відомо, що за період 1975–1985 рр. близько 10 % нових продуктів і процесів у високотехнологічних галузях США були засновані безпосередньо на НД. Посередницька роль у передачі знань з університетських лабораторій на ринок належить ОТТ, причому їх діяльність цілком залежна від дослідних установ. Щорічний огляд різних аспектів ліцензування, що виконується у США спеціалістами AUTM (Association of University Technology Managers — <https://autm.net/>), показує, що майже дві третини ліцензій на основі винаходів, отриманих у результаті академічних досліджень, видається біотехнологічним компаніям [8].

У 1950-х роках у процесі розробки підходів до фінансування науки у США було прийнято, що право власності на ОІВ, створення яких фінансувалося з

федерального бюджету, належить уряду. З цієї причини значна частка університетів США не здійснювала належної діяльності стосовно патентування і ліцензування. За цих умов власні програми ліцензування мали поодинокі університети, наприклад, Стенфордський університет. У 1980-х роках відбулася зміна у підходах університетів до ТТ завдяки закону Бей-Доула [9], який передав права власності на ОІВ, створених за державне фінансування, університетам. Вони були зобов'язані патентувати винаходи з отриманням майнових прав і ліцензувати їх, а також розподіляти прибуток від ліцензій, що спонукало університети США до створення ОТТ, а отже, і сприяло стимулюванню економічного розвитку.

Основною метою діяльності ОТТ є комерціалізація результатів досліджень, проте їх функціонування пов'язано з організацією заходів з залучення і підтримки науковців у створенні ОІВ з високим комерційним потенціалом та здійсненні ТТ.

Звідси до основних функцій ОТТ можна віднести:

1. Створення і підтримка галузевих партнерств для співпраці та виведення технологій на ринок. Так, Массачусетський інститут технологій (МІТ) має офіси для промисловості і корпоративних відносин, які, зазвичай, працюють у поєднанні з ОТТ установи. У такий спосіб ОТТ зосереджуються на процесі передачі технологій, використовуючи два основні підходи для взаємодії з галузевими партнерами: методи «technology pull» і «technology push». «Technology pull» передбачає отримання запитів від індустріальних партнерів на розробку конкретних технологій в НУ/ЗВО. «Technology push» — активний пошук самим ОТТ партнерів у промисловості для комерціалізації вже розроблених НУ/ЗВО технологій.

2. ОТТ у багатьох НУ/ЗВО надають юридичні консультації для сприяння підприємству серед науковців і студентів, створюють бізнес-інкубатори та бізнес-акселератори, підвищуючи підприємницьку атмосферу серед співробітників.

3. Структура ОТТ та організація його діяльності можуть суттєво відрізнятись між різними НУ/ЗВО. Роль посередника між НУ/ЗВО і промисловістю вимагає укомплектування кадрового складу ОТТ різноманітними фахівцями — науковцями, патентознавцями, маркетинговими аналітиками, експертами з ліцензування та бізнес-менеджерами, що сприяє більш ефективній оцінці перспектив комерціалізації результатів НДР та НТР, що напрацьовуються в різних підрозділах НУ/ЗВО.

Вирізняють три основні види ОТТ:

1) «внутрішні», які є невід'ємною частиною НУ/ВНЗ і які контролюються адміністрацією;

2) «зовнішні», які існують як незалежна компанія;

3) «змішані» мають ознаки як внутрішніх, так і зовнішніх ОТТ.

«Внутрішній» тип ОТТ на сьогодні найбільш поширений у США. ОТТ різних НУ/ЗВО можуть співпрацювати між собою, створюючи таким чином нові організаційні структури.

Практичний досвід у промисловості (маркетинг чи НДР у виробництві нових товарів) і фахове розуміння процесів маркетингового просування новацій на

ринок співробітників ОТТ у США сприяє ефективному посередництву та розв'язанню чисельних проблем. До кола їх відповідальності належать: патентно-інформаційний пошук і аналіз ринкової ситуації; оцінювання комерційного потенціалу розробки та рішення щодо доцільності патентування; за необхідності комунікація з патентними повіреними та потенційними ліцензіатами; організація, проведення перемовин та підписання ліцензійної угоди; моніторинг і подальший аудит ліцензійної угоди.

Отримані доходи в ОТТ США традиційно розподіляються таким чином — від 10 до 25 % — на поточне функціонування і розвиток офісу, решта розподіляється порівну між винахідником, кафедрою і факультетом. Тут важливо відмітити, що Типове положення про підрозділ з питань трансферу технологій наукових установ НАН України (додаток 2) [3] передбачає, що науковець-винахідник матиме не менше як 30 % від роялті і паушальних платежів при ліцензуванні.

Оскільки значна кількість великих університетів у США почали створювати ОТТ ще у 1980-ті роки, НУ/ЗВО за межами США не оминула ця тенденція. У німецькомовних і скандинавських країнах до 2000-х років політика «професорських привілеїв», згідно з якою викладачі залишали за собою право власності на розроблені ними ОІВ, змінилась активізацією діяльності з комерціалізації. В країнах ЄС (в Україні зокрема) створено законодавство, яке наслідує закон Бей-Доула. Данія була однією з перших, хто скасував «привілей професора», у 2000–2007 рр. передача майнових прав на ОІВ НУ/ЗВО сталась у Німеччині, Австрії, Норвегії та Фінляндії, в результаті відбулось помітне збільшення активності НУ/ЗВО з комерціалізації та створення ОТТ в ЄС. Азійські країни, такі як Японія, Китай та Індія, також перейшли до законодавства, що наслідує закон Бей-Доула.

Дослідження найбільш поширених практик функціонування ОТТ у США дозволило виділити сім характеристик, які були спільними для більшості успішних ОТТ: чітко сформульована місія ОТТ; прозора політика ОТТ; професійне кадрове забезпечення і підприємницька атмосфера в НУ/ЗВО; плідні та дружні стосунки як з внутрішніми, так і зовнішніми клієнтами з боку персоналу ОТТ; всебічна підтримка з боку адміністрації НУ/ЗВО і громади (місцевої, регіональної, національної); міцні зв'язки ОТТ з потенційними партнерами в галузі; налагоджені зв'язки ОТТ з індустрією венчурного капіталу та потенційними інвесторами.

Місії та головні функції ОТТ у розвинених країнах світу. Одним із першочергових завдань у разі створення ОТТ є розробка спільно зі стейкхолдерами (адміністрація НУ/ЗВО, науковці-винахідники і потенційні партнери у галузі) прозорої місії. Місії ОТТ можуть бути зосереджені на трьох основних цілях або їх комбінаціях: сервісна місія; місія економічного розвитку; або дохідна місія. Щодо сервісної моделі обслуговування науковців підрозділом, подібним до будь-якого офісу НУ/ЗВО, передбачає повну фінансову підтримку установою діяльності ОТТ як і будь-якого іншого внутрішнього відділу, незважаючи на перспективи успіху в подальшій комерціалізації. У цьому випадку НУ/ВНЗ може не виділяти для ОТТ кошти від успішної комерціалізації. Задоволеність дослідни-

ків, як правило, висока, оскільки усім науковцям та їх розробкам приділяють час та увагу в ОТТ, попри перспективи успіху в подальшій комерціалізації.

ОТТ з місією економічного розвитку, виконання якої лежить у площині розвитку стартап-компаній і ліцензування місцевим компаніям (інколи навіть за символічну плату), буде сприяти створенню робочих місць та економічному зростанню громади в місцевому регіоні чи в країні в цілому. Навколо основного пулу технологій може бути створений кластер з компаній — центрів передових технологій і досвіду.

Одержання винагороди від передачі інновацій комерційним підприємствам є головним напрямом діяльності ОТТ з дохідною місією. Такі ОТТ виявляють інновації з найбільшим комерційним потенціалом і швидко відмовляються від інших. Це може викликати незадоволення дослідників, розробки яких були відхилені.

Як правило, ОТТ не зосереджуються на одній місії, задовольняючи очікування стейкхолдерів. Наприклад, місія ОТТ Стенфордського університету сформульована як сприяння ТТ університету на користь суспільства, створюючи дохід для підтримки досліджень та освіти. Отже, основна мета ОТТ Стенфордського університету не пов'язана прямо з максимізацією доходу, проте сприяє використанню інновацій для суспільного блага. При цьому для ОТТ бажано уникати розмивання місії, коли офіс здійснює діяльність, яка не пов'язана безпосередньо з ТТ (наприклад, адміністрування досліджень, регулювання конфлікту інтересів тощо).

Приклад місії та основних функцій Центру трансферу технологій при Національному інституті раку (США). Національний інститут раку США (National Cancer Institute; далі — NCI), що входить до структури Національних інститутів здоров'я США (National Institutes of Health; далі NIH), як головна НУ федерального уряду з дослідження раку здійснює діяльність, що охоплює широкий спектр онкологічних досліджень і підтримує можливості навчання дослідників на різних етапах кар'єри.

Місія Центру трансферу технологій (далі — ТТС) при NCI — це сприяння і координація співпраці з комерціалізації винаходів і ліцензуванні для просування сучасних наукових досягнень у медичну практику не лише для NCI, а й для низки інших НУ з NIH. ТТС складається з професіоналів із технічною та/або юридичною освітою на рівні магістрів і кандидатів наук. Спеціалісти із передачі технологій і маркетингу оцінюють ринковий потенціал винаходів науковців NCI та NIH, займаються маркетингом і розробкою патентної стратегії для відібраних винаходів, патентуванням і супроводженням ліцензійних угод.

До переліку клієнтів NCI ТТС входять: фармацевтичні та біотехнологічні компанії, зацікавлені у залученні ресурсів або розширенні бізнесу за допомогою ліцензування технології від NCI ТТС; інвестори (бізнес-ангели, венчурний капітал, приватний капітал тощо), які фінансують створення нових стартапів; науковці, зацікавлені в пошуку партнерів для співробітництва або нових дослідницьких матеріалів; — некомерційні організації, зацікавлені в пошуку підходів до лікування пацієнтів або

впровадженні технологій NCI; дослідники НІН, які зацікавлені в патентуванні ОІВ або додаткових ресурсах для подальшої розробки технології.

Головні функції фахівців ОТТ у розвинених країнах. Висококваліфіковані досвідчені фахівці в складі ОТТ, які також мають спеціальну освіту або пройшли підвищення кваліфікації у сфері інноваційної діяльності, ТТ чи захисту прав ОІВ, або зовнішні експерти (патентні повірені, маркетологи у специфічній галузі чи юристи для укладання договорів) забезпечують діяльність ОТТ за основними напрямками: аналіз та оцінка комерційної привабливості результатів НДР; патентування ОІВ; вироблення стратегії комерціалізації результатів НДР і бізнес-планування; тренінг персоналу НУ/ЗВО з питань ТТ і захисту ОІВ; розміщення технологічних профілів і запитів на НТР з боку промисловості у базах даних мереж ТТ (таких, як, наприклад, EEN: <https://een.ec.europa.eu/>); сприяння в укладанні договорів з ТТ та інших результатів НДР; технологічний аудит; юридичні послуги; надання консультативних, інформаційних послуг і навчання; менеджмент проєктів; маркетинговий аналіз і розробка маркетингових стратегій; організаційна підтримка; сприяння створенню і взаємодія з бізнес-інкубаторами та бізнес-акселераторами для підтримки стартапів.

Структурними підрозділами великого ОТТ чи центру ТТ можуть бути відділ ТТ, юридичний, фінансовий, інформаційний та ін. Наприклад, у Стенфордському університеті в перші роки після створення ОТТ кількість працівників зберігалася мінімальною для оптимізації загальних витрат, але на сьогодні штат ОТТ має такі позиції: директор, помічник директора, експерти (7 осіб) з ліцензування в різних галузях, спеціаліст з маркетингу, програмного забезпечення та авторських прав (1 особа), асистенти експертів з ліцензування (8 співробітників), менеджер з надання адміністративних послуг (1 співробітник), персонал адміністративної підтримки (7 осіб).

Аналіз роботи ОТТ в розвинених країнах. НУ/ЗВО у розвинених країнах створювали ОТТ для отримання фінансової винагороди від комерціалізації результатів НД, проте на сьогодні спостерігається різний рівень успішності ОТТ у комерційній діяльності та сприянні місцевому економічному розвитку. Серед факторів, що створюють перепони фінансовому успіху ОТТ, пеєрбуває вартість патентування з урахуванням того, що лише обмежена кількість патентів і ліцензій НУ/ЗВО здатна приносити дохід, щоб перевершити витрати. Дослідження показали [10], що найбільш відомі ОТТ є достатньо прибутковими порівняно з менш рейтинговими, приблизно половина з яких має збитки у діяльності з комерціалізації. До того ж найприбутковіші ОТТ отримують дохід у 1–3 % від загальних витрат на дослідження в НУ/ЗВО, а менш ніж 1 % ліцензованих технологій фактично приносять роялті понад 1 млн дол. [10]. У статті [11] стверджується, що дохід від ліцензування технологій становить менше як 3 % від загального обсягу витрат НУ/ЗВО на дослідження, а розподіл доходу суттєво нерівномірний: десять університетів США отримують майже 60 % загальної суми роялті всіх американських університетів. Це відбувається внаслідок надходження значної частки загального доходу університетів США від ліцензування від кількох найбільш при-

буткових технологій чи окремих винаходів, які дають дуже високий рівень роялті (мільйони або десятки мільйонів доларів на рік до терміну закінчення патенту). Таких маркетингово успішних технологій створюється щорічно у США не більше як 2–3. Тому вважається недоцільним покладатися на ліцензування і стартапи як на фінансово-перспективні форми підтримки діяльності НУ/ЗВО. Досягнення безбитковості діяльності ОТТ НУ/ЗВО з невеликим фінансуванням в аспекті дохідності від роялті може потребувати суттєво більшого часового періоду. Менший бюджет для НД означає для НУ/ЗВО менше винаходів, що в свою чергу знижує імовірність створення ринково успішного винаходу. Менші можливості для ліцензування означають, що персонал відповідного ОТТ отримує менший досвід і повільніше набуває професійних навичок. Нарешті слід зазначити, що щойно створені ОТТ мають недофінансування як для проходження процедури патентування, так і залучення професійних співробітників. Керівництво установи, проте, часто очікує, що ОТТ сам досягне прибутковості та розвитку. Недостатньо матеріально забезпечений ОТТ набуває професійного досвіду і досягає безбитковості набагато повільніше. Отже, НУ/ЗВО повинні мати обґрунтований, довгостроковий бізнес-план розвитку ОТТ, що буде враховувати як очікувані зиски — фінансові і не тільки, а й передбачати фінансові ризики, принаймні, на десятирічний період діяльності.

ОТТ Стенфордського університету [12] (значна частка досліджень якого лежить в сфері БМН) — найстаріший та один з найбільш успішних. Дохід від продажу ліцензій в 2021 р. становив 118 млн дол., а за увесь час існування офісу з 1970 р. сумарний дохід від продажу ліцензій перевищив 2 млрд дол. Проте слід зауважити, що за 50 років існування ОТТ Стенфорду тільки 3 розробки були надзвичайно успішними — це рекомбінантні ДНК (дохід від ліцензій дорівнював — 255 млн дол.), Google (343 млн дол.) і функціональні антитіла (632 млн дол.). Тільки 105 технологій з загальної кількості у 12,5 тис. змогли отримати понад 1 млн дол. доходів. Подібна картина спостерігалася і у 2021 р. — загальна кількість технологій, з якими працював офіс, дорівнювала 3782, з яких тільки 1102 були прибутковими. Розподіл доходів був дуже нерівномірним, що підтверджує результати досліджень [10, 11]. Тільки 394 технології генерували дохід понад 10 тис. дол., серед яких тільки 90 технологій були з доходом майже 100 тис. дол. і лише 12 технологій із загальної кількості у 3782 давали дохід більше як 1 млн дол.

Функціонування ОТТ в Україні. Згідно з Розпорядженням № 15 Президії НАН України від 16.01.2008 «Про підрозділи з питань трансферу технологій, інноваційної діяльності та інтелектуальної власності» [3]. ОТТ делегуються наступні функції: організація та проведення досліджень щодо виявлення ОІВ, що з'являються в результаті науково-технічної діяльності НУ; виконання патентних досліджень, досліджень на патентну чистоту, забезпечення охорони прав на ОІВ, що створюються в НУ; організація і проведення маркетингових досліджень; організація і проведення ліцензійної діяльності, ТТ та інші заходи з впровадження результатів НДР та ОІВ НУ.

Оцінювання результативності діяльності ОТТ, як правило, здійснюється за такими показниками: обсяг отриманих інвестицій за поточний період і динаміка їх зростання; кількість підписаних договорів ліцензування чи інших договорів ТТ (таких як виконання НДР на замовлення чи проведення спільних досліджень) та динаміка їх зростання; отримані доходи від ліцензування, стартапів та НДР на замовлення; загальна кількість партнерів і кількість нових звернень до ОТТ; кількість створених нових робочих місць в регіоні чи країні; кількість проведених заходів для потенційних інвесторів (зустрічей, конференцій, виставок тощо).

Необхідність постійного підвищення професійного рівня співробітників ОТТ по різноманітним напрямам роботи вимагає проведення спеціалізованих тренінгів та навчань.

В Україні на сьогодні найбільш авторитетними є тренінги, які організовані:

– *Національним технічним університетом України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»* в рамках міжнародної системи підвищення кваліфікації фахівців України та пострадянських країн. Міжнародними і національними експертами створено програму «Посередництво у сфері трансферу технологій (ttb.kpi.ua/ua/index)»;

– Державною науковою установою «УкрІНТЕІ» (www.ukrintei.ua/) — «Тренінг з питань інтелектуальної власності, трансферу технологій та управління інноваційною діяльністю (IP Marathon)».

До переліку основних українських монографій та посібників, де розміщено основні праці з питань менеджменту ІВ та ліцензійної діяльності можна віднести наступні: Цибульова П.М., Чеботарьова В.П., Зінова В.Г., Суїні Ю. [13]; з питань створення та функціонування ОТТ Цибульова П.М. та Чеботарьова В.П. [14], а також з питань іноватики та ТТ Гриньова Б.В. та Гусева В.А. [15], Корсунського С.В. [16], Капіци Ю.М та ін. [17–19]. Особливості функціонування ОТТ також розглядалися в статтях [20–22]. Серед англійських матеріалів у вільному доступі, перш за все, слід згадати двотомний IP Handbook (IP Management in Health and Agricultural Innovation — www.iphandbook.org/).

Одним з важливих напрямів роботи українських ОТТ стає робота з спеціальними цифровими платформами, серед яких міжнародна мережа ТТ — Enterprise Europe Network (EEN — <https://een.ec.europa.eu/> — Європейська мережа підприємств) — вважається найефективнішою, оскільки вона інтенсифікує процес ТТ та взаємодії між суб'єктами господарювання в ЄС. На кінець 2023 р. ця мережа об'єднувала понад 3 тис. експертів і понад 600 організацій-членів, включаючи торгово-промислові палати; організації підтримки інноваційної діяльності та регіонального розвитку; НУ/ЗВО та ін. Зараз клієнтами мережі є понад 2,5 млн компаній з більш ніж 60 країн світу. Мережа визнана Єврокомісією ключовим інструментом ЄС для розвитку та інтернаціоналізації інноваційного бізнесу. Задача EEN — надання малим і середнім підприємствам децентралізованого доступу до послуг у царині отримання інформації, бізнес-кооперації та інтернаціоналізації трансферу технологій та інновацій.

Наразі для реалізації завдань мережі використовуються два основні інструменти: 1) представлення на електронній платформі мережі бізнес- і технологічних пропозицій та запитів (профілів); 2) організація і проведення різних міжнародних заходів (серед яких брокерські заходи, конференції, семінари, інформаційні дні, ярмарки та виставки) у різних сферах міжнародного інноваційного бізнесу.

База даних пропозицій та запитів мережі постійно доповнюється та оновлюється. Всі профілі доступні для налагодження контактів з авторами цих пропозицій. Пошук профілів можна здійснювати за допомогою різних активних фільтрів, зокрема, за ключовими словами, країнами походження або типами профілів. Такий пошук дає змогу не лише знайти цікаві пропозиції чи запити і, відповідно, налагодити потрібні контакти, а й провести маркетингові дослідження.

Доступ до бази даних різних міжнародних заходів реалізується через календар подій мережі. На квітень 2024 р. в календарі 102 активні події, з різних напрямів науки та інноваційного бізнесу, на які можна зареєструватися прямо зараз. Дослідники з України можуть, наприклад, за ключовими словами або країнами, спочатку вибрати цікаві за тематикою події, а потім вільно на них зареєструватися. Участь в роботі обраних подій, як правило, не буде вимагати фінансових витрат.

Робота з EEN відбувається через національні консорціуми. На початок 2024 р. до складу консорціуму в Україні входять: Торгово-промислова палата України, Інститут фізики НАН України, ТОВ «Нова Інтернаціональна Корпорація», Київський Національний Університет імені Тараса Шевченка; Міністерство закордонних справ України, Державна інноваційна фінансово-кредитна установа, Асоціація підприємств промислової автоматизації України, Громадська організація «Харківський ІТ Кластер».

Одним із прикладів ефективної співпраці з EEN в біомедичній галузі є робота ОТТ Інституту мікробіології і вірусології ім. Д.К. Заболотного НАН України. ОТТ Інституту почав співробітництво з EEN у 2019 році та розмістив у базі даних EEN біля 10 технологічних пропозицій. Як результат Інститут у 2023 р. зміг, за допомогою EEN, укласти ліцензійну угоду з іспанською фірмою на один зі своїх мікробіологічних препаратів, а в 2024 р. разом з організаціями з 6 країн ЄС успішно подав заявку на один з конкурсів Horizon Europe.

Головні відмінності між ОТТ у розвинених країнах світу і в Україні та пропозиції з їх подолання. Порівняльний аналіз структури ОТТ і функціональних обов'язків їх робітників у розвинених країнах і в Україні свідчить, що вони збігаються за багатьма показниками.

Слід акцентувати увагу, проте, на кількох принципових відмінностях в функціонуванні українських та закордонних ОТТ в галузі МБН:

1. ОТТ у розвинених країнах володіють фондами для фінансового забезпечення прав на ОІВ як на національному рівні, так і міжнародному, в той час як українські ОТТ в абсолютній більшості випадків мають фінансову підтримку для отримання виключно патентів України, що безперечно звужує можливості пошуку інвесторів до рівня національних компаній.

2. Українська фармацевтична галузь спеціалізується на виробництві генериків лікарських засобів, що пройшли КВ і ринкову апробацію в світі і, як правило, не інвестує у стадії маркетингового просування (модифікація лабораторних зразків, проведення КВ, отримання дозволів) ОІВ національних вчених, наслідком чого є необхідність пошуку закордонних потенційних ліцензіатів та інвесторів, що потребує в більшості випадків наявності поданої заявки по протоколу патентної кооперативної операції (РСТ).

3. Напряцювання ділових зв'язків з потенційними закордонними ліцензіатами та інвесторами потребує бюджету на неодноразову участь у спеціалізованих інвест-форумах та конференціях за кордоном.

До цього можна додати таку проблему, як консерватизм мислення та інертність науковців щодо безпосередньої участі у перетворенні результатів НД в НТР з високим комерційним потенціалом, в подальших стадіях життєвого циклу і маркетинговому просуванню інновацій. До того ж галузь охорони здоров'я в Україні має традиції та ознаки досить гіпертрофованого консерватизму [23]. Тобто існує як внутрішній опір — свідомий, так і несвідомий — небажання або відмова брати участь в інноваційному процесі структурно-функціональних підрозділів закладу, керівників різних рівнів, медичних працівників, так і зовнішній — оскільки стратегічні інновації неминуче зачіпають інтереси всіх інституцій, залучених до процесу [24].

Висновки. Важливою складовою зміцнення конкурентоспроможності України є впровадження вітчизняних інновацій на світовому ринку. Менеджменту українських НУ в своїх очікуваннях необхідно враховувати як наведену вище статистику щодо результатів роботи і досягнень ОТТ в розвинутих економіках світу, так і сучасні реалії стану економіки України. Від ефективності вирішення проблемних питань з комерціалізації ОІВ та активності використання інтелектуального потенціалу залежить реалізація успішної інноваційної моделі розвитку та підвищення конкурентоспроможності українських розробок у сфері БМН.

Збільшення фінансової підтримки для реалізації окреслених завдань може бути досягнуто шляхом об'єднання бюджетів ОТТ ряду НУ/ЗВО подібного профілю (у галузі БМН це можуть бути академічні інститути Відділення біохімії, фізіології і молекулярної біології НАНУ чи низки інститутів НАМНУ). Слушною виглядає можливість у плануванні бюджетів нових НДР в НАНУ та ЗВО МОН України передбачати матеріальні ресурси на подання заявок по протоколу РСТ та участь у таких науково-інвестиційних форумах в галузі БМН як, наприклад, BIO (www.bio.org — США) та Bio-Fit (<https://www.biofit-event.com/> — ЄС). Додаткове наповнення бюджету ОТТ також можливе за рахунок проведення тренінгів з питань ТТ, консалтингу тощо. Подібні підходи дозволили б залучити більшу кількість професійних фахівців та надати можливості для підвищення кваліфікації та встановлення закордонних контактів, сформувати більший портфоліо ОІВ, у такий спосіб підвищуючи кількість технологій з високим рівнем комерційного потенціалу для закордонних ліцензіатів та інвесторів.

Література

1. Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій : Закон України від 14 вересня 2006. № 143-V. Офіційний вісник України. 2006. № 40. С. 26–64.
2. Про вищу освіту : Закон України від 01 лип. 2014. № 1556-VII. . Офіційний вісник України. 2014. № 63. С. 17–28.
3. Про підрозділи з питань трансферу технологій, інноваційної діяльності та інтелектуальної власності. URL: <http://www1.nas.gov.ua/infrastructures/Legaltexts/nas/2008/directions/OpenDocs/15.pdf>. (дата звернення 30.04.2024)
4. Joris Heus et al. Importance of intellectual property generated by biomedical research at universities and academic hospitals. *Journal of Clinical and Translational Research*. 2017. № 3(2). P. 250–259.
5. IQVIA Institute. Global oncology trends 2023. Outlook to 2027. May 24, 2023. Available: <https://www.iqvia.com/insights/the-iqvia-institute/reports-and-publications/reports/global-oncology-trends-2023> (дата звернення 30.04.2024)
6. Prasad V, Mailankody S. Research and development spending to bring a single cancer drug to market and revenues after approval. *JAMA Intern. Med.* 2017. № 177. P. 1569–75.
7. Key Commercial Challenges in Oncology. Posted by The Blue Matter Team 2018. Sept 20. URL: <https://bluematterconsulting.com/commercial-challenges-oncology/> (дата звернення 30.04.2024)
8. McMillan G.S., Narin F., Deeds D. L. An analysis of the critical role of public science in innovation: the case of biotechnology. *Research Policy*. 2000. № 29 (1). P. 1-8. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00030-X](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00030-X).
9. The Bayh-Dole Act. 1980. December 12. URL: <https://www.gpo.gov/fdsys/pkg/STATUTE94/pdf/STATUTE-94-Pg3015.pdf>.
10. Heher D. Benchmarking of Technology Transfer Offices and What It Means for Developing Countries. 2007; *IP Handbook*. № 1. P. 207–228.
11. Nelsen L. Ten Things Heads of Institutions Should Know about Setting Up a Technology Transfer Office. *IP Handbook*. 2007. № 1. P. 537–544.
12. Page N. The Making of a Licensing Legend. *Intellectual Asset Management* 2004. № 4. P. 16–20.
13. Цибулов П. М., Чеботарьов В. П., Зінов В. Г, Суїні Ю. Управління інтелектуальною власністю. Київ, 2005. 448 с.
14. Цибулов П. М., Чеботарьов В. П., Офіс управління інтелектуальною власністю: створення, робота, ефективність. Київ, 2016. 195 с.
15. Грінев Б. В., Гусев В. А. Інноватика. Харків, 2010. 351 с.
16. Корсунский С. Трансфер технологій у США. Київ, 2005. 148 с.
17. Капиця Ю. М., Шахбазян К. С., Махновський Д. С., Хоменко І. І. Трансфер технологій та охорона інтелектуальної власності в наукових установах. 2015. 431 с.
18. Богданов В., Капиця Ю. Винахідницька діяльність при проведенні досліджень і розробок та комерціалізації їх результатів. *Вісник Національної академії наук України*. 2016. № 12. С. 87–98.
19. Khoury S., Daniele J., Germeraad P. Selection and Application of Intellectual Property Valuation methods in Portfolio Management and Value Extraction. *Les Nouvelles*. 2001. № 36. P. 77–86.
20. Дячук Д. І., Покешевницька Т. В. Офіси трансферу технологійу ВНЗ України. *Вісник національного транспортного університету*. 2015. Вип. 1 (31). С. 220–224.

21. Лисенко В. К., Єгоров С. О., Дячук Д. І. Міжнародний досвід створення центрів трансферу технологій у вищих навчальних закладах. Наука та інновації. 2015. Вип. 11 (1). С. 34–39.

22. Melnik-Melnikov P.G., P'yatchanina, T.V., Ogorodnik A.M., Mazur M.G.. An analysis of the experience of the foreign Tech Transfer offices for the formation of effective system of Tech Transfer in the Ukrainian scientific institutions. Science, Technologies, Innovations. 2019. Vol. 3 (11). P. 62–69.

23. Petrenko L., Kyrylenko V., Tereshchenko Yu. Commercialization of an innovative autoimmune vaccine in the Ukrainian market: problems and prospects. Зб. матеріалів V Всеукр. наук.-практ. конф., 29–30 берез. 2020 р. М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. Київ: КНЕУ, 2020. 76–78. URL: <http://193.110.163.202/handle/2010/34339?show=full> (дата звернення 30.04.2024).

24. Dzyana S. R., Dzyany R. B. Theoretical principles of change management in modern conditions. Effectiveness of public administration. 2013. № 34. P. 31-40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2013_34_5 (дата звернення 30.04.2024).

References

1. Pro derzhavne rehulivannia diialnosti u sferi transferu tekhnolohii : Zakon Ukrainy vid 14 veres. 2006. No 143-V [On state regulation of activities in the field of technology transfer: Law of Ukraine of 14.09.2006 No. 143-V]. Ofitsiinyi visnyk Ukrainy [Official Bulletin of Ukraine 2006]. 40, 26–64.

2. Pro vyshchu osvitu : Zakon Ukrainy vid 01 lyp. 2014. No 1556-VII [About Higher Education: Law of Ukraine of 01.07.2014 No. 1556VII]. Ofitsiinyi visnyk Ukrainy [Official Bulletin of Ukraine]. 63, 17–28.

3. Pro pidrozdily z pytan transferu tekhnolohii, innovatsiinoi diialnosti ta intelektualnoi vlasnosti [On the units on technology transfer, innovation activities and intellectual property: Order No.15 of the Presidium of the National Academy of Sciences of Ukraine dated 16.01.2008]. Retrieved from: <http://www1.nas.gov.ua/infrastructures/Legaltexts/nas/2008/directions/OpenDocs/15.pdf>. (accessed 30.04.2024)

4. Joris Heus et al. “Importance of intellectual property generated by biomedical research at universities and academic hospitals”. *Journal of Clinical and Translational Research* 3(2) (2017): 250–259.

5. IQVIA Institute. Global oncology trends 2023. Outlook to 2027. May 24, 2023. Available: <https://www.iqvia.com/insights/the-iqvia-institute/reports-and-publications/reports/global-oncology-trends-2023> (accessed 30.04.2024).

6. Prasad V, Mailankody S. “Research and development spending to bring a single cancer drug to market and revenues after approval”. *JAMA Intern. Med.* 177 (2017): 1569–75.

7. Key Commercial Challenges in Oncology. Posted by The Blue Matter Team Sept 20 (2018). <https://bluematterconsulting.com/commercial-challenges-oncology/> (accessed 30.04.2024).

8. McMillan G.S., Narin F., Deeds D. L. An analysis of the critical role of public science in innovation: the case of biotechnology. *Research Policy*. 2000, 29 (1): 1-8. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00030-X](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00030-X). https://www.wipo.int/edocs/mdocs/mdocs/en/cdip_16/cdip_16_inf_4.pdf (accessed 30.04.2024).

9. The Bayh-Dole Act., December 12, (1980). Retrieved from: <https://www.gpo.gov/fdsys/pkg/STATUTE94/pdf/STATUTE-94-Pg3015.pdf> (accessed 30.04.2024).

10. Heher D. “Benchmarking of Technology Transfer Offices and What It Means for Developing Countries”. *IP Handbook 1* (2007): 207–228.
11. Nelsen L., Ten Things Heads of Institutions Should Know about Setting Up a Technology Transfer Office. *IP Handbook 1* (2007): 537–544.
12. Page N. “The Making of a Licensing Legend”. *Intellectual Asset Management 4* (2004): 16–20.
13. Tsybulov, P.M., Chebotarev, V.P., Zinov, V.G., & Suini, Yu. *Upravlinnia intelektualnoi vlasnistiu* [Management of intellectual property]. Kyiv, 2005. [in Ukrainian].
14. Tsybulov P.M., Chebotarev V.P. *Ofis upravlinnia intelektualnoi vlasnistiu: stvorennia, robota, efektyvnist* [Office of Intellectual Property Management: Creation, Work, Efficiency]. Kyiv, 2016. [in Ukrainian].
15. Grinev, B.V., & Gusev, V.A.. *Innovatyka* [Innovation]. Kharkiv, 2010. [in Ukrainian].
16. Korsunsky, S. *Transfer tekhnologii u SSHA* [Transfer Technologies in the USA]. Kyiv, 2005. [in Ukrainian].
17. Kapitsa, Yu.M., Shahbazyan, K.S., Makhnovsky, D.S., & Khomenko, I.I. *Transfer tekhnologii ta okhорona intelektualnoi vlasnosti v naukovykh ustanovakh* [Transfer Technology and Protection of Intellectual Property in Scientific Institutions], 2015. [in Ukrainian].
18. Bogdanov, V., Kapitsa, Yu.M. „Vynakhidnytska diialnist pry provedenni doslidzhen i rozrobok ta komertsializatsii yikh rezultativ”. [“Inventive activity in conducting research and development and commercialization of their results”]. *Visnyk Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy 12* (2016): 87–98. [in Ukrainian].
19. Khoury, S., Daniele, J., Germeraad, P. “Selection and Application of Intellectual Property Valuation methods in Portfolio Management and Value Extraction”. *Les Nouvelles 36* (2001): 77–86.
20. Dyatchik, D.I., Pokeshevnikskaya, T.V. “Ofisy Transferu tekhnologii u VNZ Ukrainy”. [“Offices of Technology Transfer in Higher Educational Institutions of Ukraine”]. *Visnyk Natsionalnoho Transportnoho universytetu 1*(31) (2015): 220–224. [in Ukrainian].
21. Lysenko, V.C., Egorov, S.O., Dyatchik, D.I. “Mizhnarodnyi dosvid stvorennia tsentriv transferu tekhnologii u vyshchyykh navchalnykh zakladakh”. [“International experience of creating technology transfer centers in higher education institutions”]. *Nauka ta innovatsii 11*(1) (2015): 34–39 [in Ukrainian].
22. Melnik-Melnikov P.G., P'yatchanina, T.V., Ogorodnik A.M., Mazur M.G.. “An analysis of the experience of the foreign Tech Transfer offices for the formation of effective system of Tech Transfer in the Ukrainian scientific institutions”. *Science, Technologies, Innovations 3* (11) (2019): 62–69. (in Ukrainian).
23. Petrenko L., Kyrylenko V., Tereshchenko Yu. Commercialization of an innovative autoimmune vaccine in the Ukrainian market: problems and prospects. Coll. materials V All-Ukrainian. science and practice conference, March 29–30. 2020, Ministry of Education and Science of Ukraine, State Higher Secondary School "Kyiv. national economy University named after V. Hetman. Kyiv: KNEU, 2020: 76–78. <http://193.110.163.202/handle/2010/34339?show=full> (accessed 30.04.2024).
24. Dzyana S. R., Dzyany R. B. “Theoretical principles of change management in modern conditions”. *Effectiveness of public administration 34* (2013): 31-40. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2013_34_5 (accessed 30.04.2024).

**INTERNATIONAL EXPERIENCE OF TECHNOLOGY TRANSFER
OFFICES IN THE BIOMEDICAL FIELD FOR THE USAGE IN UKRAINE**

Petro G. Melnyk-Melnikov,

PhD., Senior researcher, Department of Scientific Research and Innovation Management, Institute of Experimental Pathology, Oncology and Radiobiology named after R. E. Kavetsky National Academy of Sciences of Ukraine (Ukraine) ORCID: 0000-0002-2556-4254

Tetyana V. Pyatchanina,

PhD., Head of Department of Management of Scientific Research and Innovations of the Institute of Experimental Pathology, Oncology and Radiobiology named after R. E. Kavetsky National Academy of Sciences (Ukraine) ORCID 0000-0002-7992-995X

Oleksandr R. Bediukh,

PhD., Senior researcher, Researcher Department, Taras Shevchenko Kyiv National University (Ukraine) ORCID 0000-0001-6549-0897

Dmytro V. Tyukalo,

Leading engineer, Institute of Experimental Pathology, Oncology and Radiobiology named after R. E. Kavetsky National Academy of Sciences of Ukraine (Ukraine) ORCID 0000-0001-5213-4519

Oleg S. Dvorshchenko,

PhD., Senior researcher, Institute of Experimental Pathology, Oncology and Radiobiology named after R. E. Kavetsky National Academy of Sciences of Ukraine (Ukraine)

Abstract. Modern trends in the development of innovative activities as a key to the economic growth of the country necessitate the creation of technology transfer offices (OTTs) that coordinate the relationship between research institutions and industry for innovation implementation. The purpose of the article is to study the best international practices of OTT activities in the field of biomedical sciences and adapt their experience to the modern realities of Ukraine. An analysis of foreign and domestic scientific sources and legal acts in the area of the practice and experience of the most well-known OTTs was carried out. According to the analysis of the best practices of OTTs in developed countries, recommendations were made to improve the effectiveness of the functioning of domestic OTTs in the field of biomedical sciences, taking into account the realities of today. It was found that only a small percentage of intellectual property of a scientific or higher education institution is potentially capable of generating significant financial profits. The article presents practical suggestions for the management of domestic scientific institutions, arising from the accumulated experience of well-known OTTs.

Keywords: technology transfer offices, technology transfer in the field of biomedical sciences, commercialization of scientific results, Enterprise Europe Network.

Стаття надійшла до редакції 01.05.2024

УДК 60.01.22:60.02.1:60.02.5
JEL Classification O31,O32
DOI 10.33111/sedu.2024.54.106.119

*Стасовський Юрій Володимирович**

КОМБІНАТОРИКА ТА КАСТОМІЗАЦІЯ ТЕХНІК КРЕАТИВНОСТІ ЗАЛЕЖНО ВІД ОСОБЛИВОСТЕЙ ПОСТАВЛЕНИХ ЗАВДАНЬ З РОЗРОБКИ ІННОВАЦІЙ

Анотація. У статті досліджено техніки креативності, які використовуються під час розробки інновацій. Визначено проблеми, пов'язані з відбором релевантних технік креативності залежно від специфіки інновацій, що розробляються. Досліджено типи інновацій, різноманітні моделі та методи поділу процесу розробки інновацій на етапи. На основі проведеного дослідження запропоновано власний поділ на етапи процесу розробки інновацій. Розроблено комплексну модель інновацій, яка поєднує різні техніки креативності, їх елементи. Запропонована модель у вигляді матриці дає змогу залежно від типу інновацій, етапу на якому перебуває процес розробки інновацій, комбінувати найбільш ефективні елементи технік креативності. Використання запропонованої моделі інновацій дозволяє більш ефективно генерувати нові ідеї, розробляти і впроваджувати нові продукти та технології.

Ключові слова: техніки креативності; інновації; інновація продукту; технологічна інновація; розробка інновацій; типи інновацій; етапи інновацій; модель інновацій.

Вступ. У сучасному світі економічні та екологічні виклики вимагають постійного пошуку нових шляхів оптимізації виробничих процесів і підвищення їх ефективності. Цей процес неможливо уявити без постійних інновацій. Інновації, виступаючи каталізатором прогресу у сучасному господарському середовищі, відображають результат впровадження новаторських ідей і рішень у практичне виробництво. Цей процес стає можливим завдяки ефективному застосуванню технік креативності, що сприяють виявленню та формулюванню нестандартних підходів і концепцій у розробці нових продуктів, процесів і послуг. Отже, розвиток технологій, з одного боку, дає можливість розробляти більш складні та досконалі продукти та сервіси, але, з другого боку, вимагає використання більш комплексних, ефективних методів, технік креативності.

Проведення аналізу технік креативності, їх ефективності, відповідності завданням, що вирішуються при розробці інновацій, є актуальним питанням для наукової спільноти і практиків у сфері інновацій. Дослідженню креативності, розробці методів генерації ідей, присвятили праці Джойс Гілфорд, Едвард Торренс,

* Стасовський Юрій Володимирович — аспірант кафедри бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (м. Київ, Україна) ORCID 0009-0006-5170-1140, yurii.stasovskiy@kneu.ua

Вільям Гордон, Олекс Осборн, Генріх Альтшуллер, Едвард де Боно, Дональд Кун, Каору Ішікава, Олександр Верба, Леонід Довгань, Наталія Ситник та інші. Дослідження перелічених вчених присвячені аналізу креативних процесів, розробці методології генерації ідей, вирішенню винахідницьких завдань.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю вивчення та впровадження технік креативності в процесі розробки інновацій. Особливо це актуально в умовах сучасного ринкового середовища, де вимагається постійна гнучкість та швидкість відповіді на зміни. Використання технік креативності сприяє виникненню новаторських рішень та підходів, які відповідають викликам і потребам ринку.

Постановка завдання. Зважаючи на необхідність вдосконалення економічної ефективності та підвищення конкурентоспроможності, особливо актуальним стає систематизація та узагальнення категоріального апарату теорій розробки інновацій. Основна мета цієї статті полягає в аналізі та систематизації методів та технік креативності, а також їх застосування в процесі розробки інноваційних продуктів та технологій.

З урахуванням широкого спектра існуючих технік креативності виникає необхідність відбору та використання тих, які найбільш відповідають вимогам користувачів. Особливо важливо це у контексті постійного зростання складності завдань у сфері розробки інновацій. Тому пріоритетом є розробка інструментарію, який, з одного боку, обмежує кількість елементів, а з другого — максимально задовольняє потреби користувачів у процесі розробки інновацій.

Зокрема, одним з ключових завдань є створення моделі комбінування різних технік креативності для застосування на різних етапах інноваційного процесу. Ця модель повинна ґрунтуватися на аналізі ефективності кожної з технік та їх можливостях у вирішенні конкретних завдань.

У результаті дослідження питання «Комбінаторика та кастомізація технік креативності залежно від особливостей поставлених завдань у розробці інновацій» можна розробити інструментарій, який забезпечить задоволення потреб користувачів у процесі розробки інновацій. Цей інструментарій буде характеризуватися обмеженою, але зрозумілою кількістю елементів, що дозволить максимально ефективно використовувати його у практичній діяльності.

Результати. У процесі еволюції людство створювало і покращувало не лише предмети користування, засоби виробництва, а й методи генерації ідей, алгоритми вирішення винахідницьких завдань, які давали змогу створювати більш досконалі речі. Отже, поступово відбувався перехід від використання методу проб і помилок, який, зокрема, був основним інструментом Томаса Едісона ще в середині ХХ ст., до методик, технік креативності, метою яких було прогнозоване стимулювання, управління креативною діяльністю [1].

Протягом ХХ–ХХІ ст. було проведено багато досліджень технік креативності, їх особливостей, переваг і недоліків. Так, Геральд Ф. Сміт ідентифікував 172 методи генерації ідей. [2] Джеймс М. Хігінс дослідив 101 креативну техніку вирішення завдань. [3] При цьому значна кількість технік креативності мають багато

спільного: мають як різні, так і схожі назви, побудовані за схожими принципами, використовують однакові дії або незначно відрізняються. У процесі проведення дослідження було ідентифіковано 21 різновид техніки мозкового штурму (Brainstorming), наприклад: зворотний мозковий штурм (reverse brainstorming); індивідуальний мозковий штурм (individual brainstorming); анонімний мозковий штурм (anonymous brainstorming); дидактичний мозковий штурм (didactic brainstorming); символічний мозковий штурм (symbolic brainstorming); метафоричний мозковий штурм (metaphorical brainstorming) та ін.

Техніка креативності SCAMMPERR (substitute, combine, adapt, magnify/modify, minify, put to other uses, eliminate, rearrange, reverse) є незначною модифікацією SCAMPER (substitute, combine, adapt, magnify / modify, put to other uses, eliminate, rearrange/reverse). Перелік таких прикладів можна продовжувати. Входячи з зазначеного вище, автор робить такі висновки:

– наявність великої кількості технік креативності створює певні складнощі з визначенням технік, які будуть відповідати потребам їх користувачів;

– складність завдань, які виникають під час розробки інновацій постійно збільшується;

– існує потреба у розробці інструментарію, метою якого є вирішення винахідницьких завдань, який мав би обмежену кількість елементів, комбінації яких максимально відповідали потребам їх користувачів у розробці інновацій.

Й. Шумпетер запропонував класифікацію інновацій з п'яти типів.

1. Виробництво нового продукту чи продукту з якісно новими властивостями (продуктова інновація). Це може бути абсолютно новий продукт, який раніше не існував на ринку, або ж існуючий продукт з істотно поліпшеними характеристиками.

2. Впровадження нового засобу виробництва, в основу якого покладено нове наукове відкриття або новий підхід до комерційного використання продукції (технологічна чи процесна інновація). Це може бути нове обладнання, нові технології виробництва.

3. Застосування нових матеріалів. Це може бути використання нових матеріалів в уже існуючих продуктах або ж розробка нових продуктів на основі нових матеріалів.

4. Освоєння нового ринку збуту певною галуззю промисловості країни. Це може бути вихід на новий географічний ринок, новий сегмент ринку або ж нову групу споживачів.

5. Впровадження нових організаційних форм. Це може бути зміна структури управління, нові методи ведення бізнесу, нові форми співпраці з партнерами [4].

Майже такі типи інновацій включені в визначення інновації, яке в 2005 р. запропонувала Організація економічного співробітництва і розвитку: «Інновація — це впровадження нового або істотно вдосконаленого продукту (товару чи послуги), або процесу, нового маркетингового методу, або нового організаційного методу у бізнес-практиці, організації робочого місця чи зовнішніх відносинах» [5].

Слід визначити етапи, за якими здійснюється розробка інновацій. Існує достатньо багато моделей, методів, які використовуються сучасними інноваційними компаніями і які поділені на етапи. У межах питання, що опрацьовується, можна виділити такі.

Lean and agile startup (LAS). Цей метод розробки нових продуктів та сервісів виділяє такі етапи: пошук ідей (idea sourcing); уточнення ідей (idea clarification); візуалізація ідей (idea visualization); ітеративне дослідження (iterative exploration); робота компанії (company operation). Основа LAS — використання бізнес-моделі Канвас (business model canvas) як ітераційного інструменту для генерації ідей. Підприємці повинні гнучко поєднувати і використовувати кастомер девелопмент (customer development) та ошадливий стартап (lean startup), постійно проводити дослідження стартапів і бізнес-експерименти, отримувати знання та ідеї, сприяти перетворенню ідей у бізнес-моделі. LAS зосереджується на шляху та методі створення ідей та перетворення її в бізнес-модель [6].

Три стадії руйнівних інновацій. Чарльз О'Рейлі та Ендрю Бінніс у процесі створення руйнівних інновацій пропонують сфокусуватися на трьох стадіях: генерація ідей, інкубація, масштабування. Автори вважають, що сучасним компаніям для того, щоб досягти успіху, слід оволодіти трьома різними дисциплінами: генерування потенційних нових бізнес-ідей; інкубація, щоб підтвердити ці ідеї на ринку; і масштабування для перерозподілу активів і можливостей, необхідних для розвитку нового бізнесу [7].

The Stage-Gate Model. Типова модель Stage-gate складається з таких етапів: відкриття (визначення і формулювання ідей інновації), проведення досліджень, розробка концепції, розробка продукту, тестування та валідація, запуск продукту на ринок, моніторинг (відстеження результатів інновації). Методологія управління проектом Stage-gate використовується для структурованого керування проектом від ідей до запуску, включаючи кілька точок прийняття рішень, так званих *воріт*. Класична модель Stage-gate складається зі «ступенів» і «воріт» у лінійному режимі, де за кожною стадією слідує «шлюз». Етапи — це фази фактичної роботи, яку необхідно виконати в проекті / розробці нового продукту, а вихідні моменти — це моменти часу, коли потрібно прийняти рішення про майбутній проект [8].

Дизайн-мислення. Елемент «подвійний діамант» методу дизайн-мислення складається з чотирьох етапів: виявити (discover); визначити (define); розробити (develop); доставити (deliver). Дизайн-мислення — це ітеративний метод вирішення проблем, розробки інновацій, який орієнтований на людину. Дизайн-мислення фокусується на глибокому розумінні потреб і проблем користувачів, щоб розробити інноваційні рішення, які дійсно їм корисні [9].

Отже, беручи за основу запропоновані Й. Шумпетером п'ять типів інновацій, поділимо кожен з них на п'ять запропонованих автором етапи: формування команди; збір, аналіз інформації; генерація ідей; дизайн, розробка, тестування; втілення і покращення. Побудуємо матрицю, де по вертикалі будуть розміщені типи інновацій, по горизонталі етапи (табл. 1).

Таблиця 1

**КОМБІНАТОРИКА І КАСТОМІЗАЦІЯ ТЕХНІК КРЕАТИВНОСТІ
ЗАЛЕЖНО ВІД ОСОБЛИВОСТЕЙ ПОСТАВЛЕНИХ ЗАВДАНЬ ІЗ РОЗРОБКИ
ІННОВАЦІЙ**

Тип інновації	Етапи створення інновації				
	Формування команди	Збір, аналіз інформації	Генерація ідей	Дизайн, розробка, тестування	Втілення та покращення
Інновація продукту	T1E1	T1E2	T1E3	T1E4	T1E5
Технологічна/ процесна інновація	T2E1	T2E2	T2E3	T2E4	T2E5
Інновація матеріалів	T3E1	T3E2	T3E3	T3E4	T3E5
Інновація ринку	T4E1	T4E2	T4E3	T4E4	T4E5
Організаційна інновація	T5E1	T5E2	T5E3	T5E4	T5E5

Джерело: власні дослідження автора.

Кожному створеному осередку дамо унікальний код, де буква Т означає тип інновації, наступна за нею цифра порядковий номер інновації, друга буква Е означає етап інновації, наступна за нею цифра — порядковий номер етапу інновації.

Отже, визначаючи оптимальні комбінації технік креативності, та або їх елементи по кожній з комірок, ми дамо змогу користувачу залежно від того, над яким типом інновації він працює, на кожному з етапів розробки, використовувати оптимальну (кастомізовану) комбінацію технік креативності, та або їх елементів. Як приклад, автором розроблено комбінації по кожному етапу для інновації продукту та технологічної / процесної інновації.

Інновація продукту

T1E1 Інновація продукту: формування команди.

Техніка креативності: Синектика [10].

Елементи техніки креативності: формування команди 5–7 осіб — спеціалістів різних професій: фізика, механіка, біолога, геолога, маркетолога та хіміка.

Техніка креативності: Дизайн-мислення [11].

Елементи техніки креативності: формування команди зі спеціалістів різних професій з акцентом на розуміння потреб користувача, а саме: антрополога, маркетолога, психолога, дизайнера, інженера, менеджера проєкту, експертів з області домену (предметних знавців).

Дія: формування команди, яка буде складатися зі спеціалістів природничих наук (фізика, хімія, біологія), соціальних наук (антропологія, психологія), соціально-економічних наук (маркетинг, менеджмент), експертів з області домену (предметних знавців).

T1E2 Інновація продукту; збір, аналіз інформації

Техніка креативності: Дизайн-мислення

Елементи техніки креативності: емпатія, фокусування.

Техніка креативності: ТРІЗ [12].

Елементи техніки креативності: використання закону S-подібного розвитку систем, дослідження винахідницької ситуації, вибір завдання шляхом визначення адміністративного протиріччя.

Техніка креативності: Шість капелюхів мислення

Елементи техніки креативності: «Білий капелюх» — збір інформації по темі дослідження, аналогів, конкурентів, суміжних галузей.

Дія: збір та аналіз якомога ширшого кола інформації, що стосується питання. Збираються дані за рахунок емпатії до користувачів, необхідно зрозуміти їхні потреби та мотивацію, виявити корінні причини проблем, з якими вони стикаються.

Визначається, на якому етапі S-подібної пеербуває продукт, що досліджується. Визначається проблема або завдання, їх вплив на користувачів. Формується адміністративне протиріччя. Збирається інформація по аналогах, суміжних продуктах. Визначаються цілі та критерії успіху для розробки рішення, розробляються чіткі та вимірювані цілі проекту.

T1E3 Інновація продукту; генерація ідей

Техніка креативності: Брейнрайтинг (Brainwriting)

Елементи техніки креативності: Кожен учасник самостійно, в комфортній для нього обстановці, генерує ідеї і записує їх на спеціальному аркуші (блокноті).

Техніка креативності: Дизайн-мислення

Елементи техніки креативності: етап генерація ідей. Зосереджуються на створенні якомога більшої кількості ідей, без їх оцінки чи критики. Всі ідеї записуються, візуалізуються.

Техніка креативності: Метод фокальних об'єктів [13]

Елементи техніки креативності: перенесення властивостей випадково вибраних об'єктів на предмет інновацій.

Техніка креативності: ТРІЗ

Елементи техніки креативності: моделювання завдання, визначення конфліктної пари, технічного протиріччя (ТП), визначення ідеального кінцевого результату (ІКР), визначення фізичного протиріччя (ФП), ресурсів, законів ТРІЗ, принципів ТРІЗ, які можуть бути використані.

Техніка креативності: Шість капелюхів мислення

Елементи техніки креативності: робота команди в кожному з обраних режимів, розгляд ідей в режимах «Зелений капелюх», «Жовтий капелюх», «Червоний капелюх», «Чорний капелюх».

Дія: генерація максимально можливої кількості ідей, які потенційно можуть вирішити проблему користувачів, а отже мають цінність, новизну та економічну доцільність для виробника. Опрацювання кожної ідеї, їх комбінацій, визначення декількох найбільш перспективних.

Учасникам проекту роздається зібрана інформація, результати її обробки. Учасники мають дві доби для генерації ідей в письмовому вигляді. На етапі дивергенції використовується метод фокальних об'єктів, за допомогою якого можна синтезувати новий продукт. На етапі конвергенції, за допомогою ТРІЗ визначаються суперечності, ресурси, ефекти, закони, принципи, які можуть бути використані у розробці нового продукту. Після етапу роздільної генерації ідей, іде обмін ідеями, надається один день на аналіз ідей, запропонованих іншими учасниками. На четвертий день проводиться нарада для обговорення запропонованих ідей, їх переваг та недоліків. Відбираються 2–3 найбільш перспективних ідей. У режимах техніки «шість капелюхів мислення» відібрані ідеї доопрацьовуються.

Т1Е4 Інновація продукту; Дизайн, розробка, тестування

Техніка креативності: Дизайн-мислення

Елементи техніки креативності: етап розробка (develop).

Техніка креативності: ТРІЗ

Елементи техніки креативності: системний синтез, закони ТРІЗ.

Техніка креативності: Функціонально-вартісний аналіз [14]

Елементи техніки креативності: визначаються всі функції об'єкта, як основні, так і допоміжні. Оцінюється цінність кожної функції для споживача. Виявляються можливості зниження витрат без шкоди для цінності об'єкта.

Дія: створення попередніх прототипів — Minimum Viable Product (MVP). Здійснюється синтез системи у наступній послідовності: на основі виявлених потреб, визначаються необхідні функції, принцип дії, закони ТРІЗ, ресурси, які можуть бути використані, визначаються всі можливі види систем, які здатні здійснити обраний принцип дії та відбирається найкраща. Робляться ескізи, макети, 3D-моделі, інтерактивні моделі. Прототипи тестуються спочатку командою, потім з потенційними користувачами та зацікавленими сторонами, щоб отримати відгуки про їх дизайн, функціональність та загальний досвід користування. Отримана інформація використовується для вдосконалення дизайну та функціональності. Проводяться дослідження, яким чином можливо скоротити кількість елементів продукту, збільшити функціональність кожного з них, покращити надійність та якість. Здійснюється аналіз матеріалів та їх замінників які можливо використати в виробництві. Перелічені дії здійснюються ітераційно, повертаючись за необхідності до попередньої дії.

Т1Е5 Інновація продукту; втілення та покращення

Техніка креативності: ТРІЗ

Елементи техніки креативності: закон переходу на мікрорівень, закон збільшення рівня узгодженості, закон збалансованого розвитку систем, функціональний аналіз

Техніка креативності: Діаграма риб'яча кістка (Fish bone chart) [15]

Елементи техніки креативності: візуалізація процесу пошуку проблемних точок у вигляді скелета риби. Визначення категорій причин, які можуть сприяти проблемі, деталізація причин у вигляді мілких «кісток», аналіз причин, їх зв'язок з проблемою.

Техніка креативності: Метод бережливого виробництва Lean [16]

Елементи техніки креативності: 5S, Kanban, Poka-yoke, Kaizen, Gemba.

Дія: планування, організація виробництва та продажів, покращення продукту за рахунок отриманої інформації від користувачів та працівників.

З урахуванням елементів методу бережливого виробництва Lean розробляється план запуску виробництва, робочих місць, безпеки. За допомогою законів ТРІЗ збільшення ступеня узгодженості, збалансованого розвитку систем, функціонального аналізу, визначаються необхідні технології, обладнання, матеріали та компоненти, їх узгодженість. Визначається локація, де буде вироблятися продукт. Визначаються необхідні виробничі потужності, вартість виробництва, терміни запуску виробництва. Розробляється стратегія маркетингу та продажів, визначаються канали продажу, ціна продукту, прогнозується обсяг продажів.

Після запуску виробництва, початку продажів, здійснюється аналіз експлуатації продукту, задоволеності клієнтів, збираються відгуки та рекомендації, на основі яких, за допомогою діаграми риб'яча кістка (Fish bone chart), ідентифікуються проблеми. За допомогою ТРІЗ визначаються протиріччя, при вирішенні яких здійснюється покращення продукту.

Технологічна / процесна інновація

T2E1 Технологічна / процесна інновація; формування команди

Використовуються ті самі техніки креативності, їх елементи, що і в інновації продукту

Дія: формування команди, яка буде складатися з спеціалістів природничих наук (фізика, хімія, біологія), соціальних наук (антропологія, психологія), соціально-економічних наук (маркетинг, менеджмент), експертів з області домену (предметних знавців), інженерів, технологів.

T2E2 Технологічна / процесна інновація; збір, аналіз інформації

Техніка креативності: Шість капелюхів мислення

Елементи техніки креативності: «Білий капелюх» — збір інформації по темі інновації, аналогів, конкурентів, суміжних галузей.

Техніка креативності: ТРІЗ

Елементи техніки креативності: системний оператор, дослідження винахідницької ситуації, вибір завдання шляхом визначення адміністративного протиріччя.

Техніка креативності: Метод бережливого виробництва Lean

Елементи техніки креативності: картування потоку цінностей (Value Stream Mapping — VSM).

Техніка креативності: Дизайн-мислення

Елементи техніки креативності: емпатія, фокусування.

Дія: збір та аналіз якомога ширшого кола інформації, що стосується технології / процесу.

За допомогою системного оператора ТРІЗ досліджується система з якої складатиметься технологія / процес, надсистема, в яку вона входить, і підсистеми, з яких

складається. Згідно з картуванням потоку цінностей від Lean здійснюється розподіл всього процесу на етапи, визначення часу, необхідного для кожного етапу, ресурсів, витрат, відходів, цінності, що генерується. Визначається проблема, або завдання, їх вплив на процес. Формулюється адміністративне протиріччя. Збирається інформація по аналогічним технологіям, суміжним процесам. Визначаються цілі та критерії успіху для розробки рішення, розробляються чіткі та вимірювані цілі проекту.

T2E3 Технологічна / процесна інновація; генерація ідей

Техніка креативності: «Шість капелюхів мислення»

Елементи техніки креативності: робота команди в одному з обраних режимів, розгляд ідей в режимах «Зелений капелюх», «Жовтий капелюх», «Червоний капелюх», «Чорний капелюх».

Техніка креативності: Брейнрайтинг (Brainwriting)

Елементи техніки креативності: Кожен учасник самостійно, в комфортній для нього обстановці, генерує ідеї і записує їх на спеціальному аркуші (блокноті).

Техніка креативності: ТРІЗ

Елементи техніки креативності: закони збільшення рівня ідеальності, збільшення ступеню керованості, переходу на мікрорівень, переходу системи в надсистему, згортання-розгортання технічної системи, використання хімічних, фізичних, біологічних, геометричних ефектів.

Техніка креативності: Метод фокальних об'єктів

Елементи техніки креативності: перенесення властивостей випадково вибраних технологій / процесів на технологію, що є об'єктом інновацій.

Дія: генерація максимально можливої кількості ідей створення нової технології, процесу, які мають цінність, новизну та економічну доцільність для виробника. Опрацювання кожної ідеї, їх комбінацій, визначення кількох найбільш перспективних.

Учасникам проекту роздається зібрана інформація, результати її обробки. Учасники мають дві доби для генерації ідей в письмовому вигляді. На етапі дивергенції, використовується метод фокальних об'єктів, за допомогою якого можна синтезувати новий процес / технологію. З використанням законів, принципів ТРІЗ аналізуються елементи потенційної системи, синтезується нова технологія. Після етапу роздільної генерації ідей, іде обмін ідеями, надається один день на аналіз ідей, запропонованих іншими учасниками. На четвертий день проводиться нарада для обговорення запропонованих ідей, їх переваг та недоліків. Використовується техніка Шість капелюхів мислення для аналізу ідей, їх покращення. Відбираються 2-3 найбільш перспективних ідей.

T2E4 Технологічна / процесна інновація; Дизайн, розробка, тестування

Техніка креативності: Функціонально-вартісний аналіз

Елементи техніки креативності: визначаються всі функції кожного з етапів, елементів процесу, як основних, так і допоміжних. Здійснюється оцінка кожної функції. Виявляються можливості зниження витрат без шкоди для досягнення мети процесу.

Техніка креативності: ТРІЗ

Елементи техніки креативності: моделювання процесу, системний аналіз, синтез, закони ТРІЗ.

Техніка креативності: Дизайн-мислення

Елементи техніки креативності: етап розробка (develop).

Дія: за допомогою системного аналізу здійснюється аналіз кожного з можливих елементів технології, з відібраних елементів синтезується система. За допомогою ТРІЗ моделювання створюються моделі технології / процесу. Це можуть бути інтерактивні моделі, ескізи. З використанням елементу прототипування Дизайн-мислення, розробляються прототипи нових технологій та тестування їх в невеликих масштабах для оцінки їх ефективності. Прототипи тестуються спочатку командою, потім з потенційними користувачами та зацікавленими сторонами, щоб отримати їх відгуки про функціональність, надійність, швидкість, керуваність нової технології. Отримана інформація використовується для вдосконалення процесу, його етапів, елементів.

За допомогою функціонального аналізу проводяться дослідження, яким чином можливо скоротити кількість етапів, кількість елементів системи, збільшити функціональність, покращити надійність, якість, швидкість. Здійснюється аналіз матеріалів та їх замінників які можливо використати в виробництві. Перелічені дії здійснюються ітераційно, повертаючись за необхідності до попередньої дії.

T2E5 Технологічна / процесна інновація; втілення та покращення

Техніка креативності: ТРІЗ

Елементи техніки креативності: закон збільшення ступеня узгодженості, закон збалансованого розвитку систем, закон згортання-розгортання, функціональний аналіз, диверсійний аналіз.

Техніка креативності: Діаграма риб'яча кістка (Fish bone chart)

Елементи техніки креативності: візуалізація процесу пошуку проблемних точок у вигляді скелета риби. Визначення категорій причин, які можуть сприяти проблемі, деталізація причин у вигляді мілких «кісток», аналіз причин, їх зв'язок з проблемою.

Техніка креативності: Метод бережливого виробництва Lean

Елементи техніки креативності: 5S, Kanban, Poka-yoke, Kaizen, Gemba.

Дія: планування, організація процесу виробництва та продажів, покращення процесів, технологій за рахунок отриманої інформації від користувачів та працівників. З урахуванням елементів методу бережливого виробництва Lean розробляється план запуску виробництва. За допомогою законів ТРІЗ збільшення ступеня узгодженості, збалансованого розвитку систем, функціонального аналізу, визначаються необхідні пристрої, матеріали та компоненти, умови їх отримання. Визначається локація, де буде налагоджений процес виробництва. Визначаються необхідні виробничі потужності, вартість організації виробництва, терміни запуску виробництва. Після запуску процесу виробництва, здійснюється аналіз нової технології, збираються відгуки та рекомендації, на основі яких, за допомогою ді-

аграми риб'яча кістка (Fish bone chart), ідентифікуються проблеми. З використанням елементів методу бережливого виробництва Lean ідентифікуються можливі напрямки покращення. За допомогою ТРІЗ визначаються протиріччя, які вирішуються за допомогою законів, принципів ТРІЗ. За допомогою диверсійного аналізу, провокуються екстремальні ситуації експлуатації нової технології, потім визначаються шляхи вирішення проблем, збоїв, що виникають.

Висновки. Актуальність проведеного дослідження обумовлена тим, що інновації є ключовим фактором успіху будь-якої компанії в сучасному конкурентному середовищі. Для ефективного впровадження інновацій необхідна комбінація різних методів та інструментів, які дозволяють генерувати нові ідеї, розробляти і впроваджувати нові продукти та технології.

У процесі дослідження технік креативності було виявлено певні складності їх використання, які, на думку автора, викликані трьома факторами:

- наявністю великої кількості технік креативності;
- схожістю деяких технік, як за назвою так і за пропонованими методами;
- різноманітністю завдань, що вирішуються, під час розробки інновацій.

Для систематизації використання технік креативності у розробці інновацій було досліджено типи інновацій та етапи їх розробки. На основі дослідження запропоновано власний розподіл процесу інновацій на етапи.

На збільшення ефективності використання технік креативності розроблено матрицю, метою якої є ідентифікація та кодифікація кожного етапу розробки інновацій залежно від типу інновацій. На думку автора, комбінаторика та кастомізація технік креативності, їх елементів, які будуть максимально відповідати кожному етапу розробки інновацій, дадуть можливість розробникам інновацій ефективно і швидко вирішувати винахідницькі завдання. Як приклад, автором пропонуються комбінації технік креативності, їх елементів для розробки інновації продукту, технологічної / процесної інновації.

Результатом проведеного дослідження є нова модель інновацій у вигляді матриці, що демонструє як комбінації різних технік креативності, їх елементів можуть бути використані для різних етапів процесу інновацій залежно від типу інновацій, що розробляються.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що його можна використовувати компаніями для ефективної організації проектних команд; визначення нових можливостей для інновацій; розробки нових продуктів і технологій; удосконалення існуючих продуктів і технологій; ефективного впровадження інновацій, їхнього покращення.

Література

1. Sproule A. Thomas Alva Edison: The World's Greatest Inventor (1st U.S. ed.). Woodbridge, CT: Blackbirch Press, 2000
2. Smith G. Idea-generation techniques: a formulary of active ingredients. The Journal of Creative Behavior, v.32, n. 2, 1998. 107-133 p.

3. James M. Higgins. 101 Creative Problem Solving Techniques. New Management Publishing Company, 1994
4. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку / дослідження підприємницького прибутку, капіталу, відсотка та циклу кон'юнктури. М. Прогрес, 1982
5. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264013100-en.pdf?expires=1712245129&id=id&accname=guest&checksum=F198CABB6DCDD060401D5729A6D6C61B> (дата звернення: 15.04.2024).
6. Chengbin W. Ideas and methods of lean and agile startup in the VUCA Era International Entrepreneurship and Management Journal, 2022, 18, p. 1527–1544. <https://doi.org/10.1007/s11365-022-00797-3>
7. Charles O'Reilly The Three Stages of Disruptive Innovation: idea generation, incubation, and scaling. California Management Review 2019, Vol. 61(3) p. 49–71.
8. The Stage-Gate Model URL: http://wiki.doing-projects.org/index.php/The_Stage-Gate_Model (дата звернення: 14.04.2024).
9. The Double Diamond Design Thinking Process and How to Use it. URL: <https://www.designorate.com/the-double-diamond-design-thinking-process-and-how-to-use-it/> (дата звернення: 15.04.2024).
10. William J. J. Gordon Syntectics The Development of Creative Capacity Harper & Row, Publishers, 1961
11. Тім Браун Дизайн-мислення у бізнесі: від розробки нових продуктів до проектування бізнес-моделей, Манн, Іванов та Фербер, 2018
12. Петров В. М. Основи ТРВЗ. Видання 3, виправлене та доповнене: підручник, 2023
13. Метод фокальних об'єктів URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4_%D1%84%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D1%85_%D0%BE%D0%B1%27%D1%94%D0%BA%D1%82%D1%96%D0%B2 (дата звернення: 13.04.2024).
14. Чернодубов Р.Д. Функціонально-вартісний аналіз як інструмент управління витратами підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля № 4 (221) 2015
15. Діаграма Ішикави URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D1%96%D0%B0%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B0_%D0%86%D1%88%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%B2%D0%B8 (дата звернення: 13.04.2024).
16. Економічна модель ощадливого виробництва та послуг URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/impact-investment/ekonomicna-model-osadlivo-govirobnictva-ta-poslug> (дата звернення: 14.04.2024).

References

1. Sproule A. *Thomas Alva Edison: The World's Greatest Inventor* (1st U.S. ed.). Woodbridge, CT: Blackbirch Press, 2000
2. Smith G. "Idea-generation techniques: a formulary of active ingredients". *The Journal of Creative Behavior* 32 (2) (1998): 107-133.
3. Higgins James M. "101 Creative Problem Solving Techniques". *New Management Publishing Company* (1994).
4. Schumpeter J. *The theory of economic development / research on business profit, capital, interest and the business cycle*. М: Progress, 1982

5. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264013100-en.pdf?expires=1712245129&id=id&accname=guest&checksum=F198CABB6DCDD060401D5729A6D6C61B> (accessed: 15.04.2024).
6. Chengbin W. “Ideas and methods of lean and agile startup in the VUCA Era”. *International Entrepreneurship and Management Journal* 18 (2022): 1527–1544. <https://doi.org/10.1007/s11365-022-00797-3>
7. O’Reilly C. “The Three Stages of Disruptive Innovation: idea generation, incubation, and scaling”. *California Management Review* 61(3) (2019): 49-71.
8. The Stage-Gate Model. http://wiki.doing-projects.org/index.php/The_Stage-Gate_Model (accessed 14.04.2024).
9. The Double Diamond Design Thinking Process and How to Use it. <https://www.designorate.com/the-double-diamond-design-thinking-process-and-how-to-use-it/> (accessed 15.04.2024).
10. William J. J. Gordon Synectics *The Development of Creative Capacity*. Harper & Row, Publishers, 1961
11. Brown T. *Design Thinking in Business: From Developing New Products to Designing Business Models*. Mann, Ivanov and Ferber, 2018.
12. Petrov V. M. *Fundamentals of TRVZ*. 3rd edition, revised and supplemented: textbook, 2023.
13. Method of focal objects. https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4_%D1%84%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D1%85_%D0%BE%D0%B1%27%D1%94%D0%BA%D1%82%D1%96%D0%B2 (accessed 13.04.2024).
14. Chernodubov R.D. “Functional-cost analysis as a tool for enterprise cost management”. *Bulletin of the Eastern Ukrainian National University named after Volodymyr Dahl* 4 (221) (2015).
15. Ishikawa diagram. https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D1%96%D0%B0%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B0_%D0%86%D1%88%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%B2%D0%B8 (accessed 13.04.2024).
16. Economic model of lean production and services. <https://business.diiia.gov.ua/handbook/impact-investment/ekonomicna-model-osadlivogo-virobnictva-ta-poslug> (accessed 14.04.2024).

COMBINATORY AND CUSTOMIZATION OF CREATIVITY TECHNIQUES DEPENDING ON THE CHARACTERISTICS OF THE TASKS OF INNOVATION DEVELOPMENT

Yurii V. Stasovskiy

PhD student of the Department of Business Economics and Entrepreneurship,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
ORCID 0009-0006-5170-1140

Abstract. The article considers the range of creative methods that are commonly used in the complex landscape of innovative development. The main focus is on revealing the problems associated with the choice of appropriate

creative methodologies that resonate with the subtle requirements of individual innovative endeavors. Through comprehensive research, various categories of innovation, ranging from revolutionary breakthroughs to incremental advances, are scrutinized, as well as an in-depth analysis of the various models and methodologies used to segment the continuum of innovation development into individual phases.

Based on extensive research efforts, a special framework for classification and support of the innovation development process for each of the proposed stages is proposed. This innovative structure combines a number of creative techniques and their constituent elements into a single whole. Presented in the form of a comprehensive matrix, this model facilitates the intelligent choice of creative methods adapted to a specific innovation typology and project development stage.

The use of the proposed innovative model will help by significantly increasing the efficiency of the processes of creating ideas, while streamlining the development and implementation of new products and advanced technologies. By providing practitioners with a systematic and sophisticated approach to problem solving, the model ensures optimal application of creativity techniques to the needs of each unique innovation endeavor. This holistic approach to innovation management not only fosters a culture of continuous improvement, but also creates a fertile ground for transformational breakthroughs, contributing to sustainable growth and competitiveness in today's dynamic marketplace.

Therefore, the author analyzed the existing creativity techniques used in the creation of innovations and synthesized a comprehensive innovation approach that allows identifying each step in the development of an innovation and customizing creativity techniques and their elements for each of the stages.

Keywords: creativity techniques; innovations; product innovation; technological innovation; development of innovations; types of innovation; stages of innovation; innovation model.

Стаття надійшла до редакції 15.05.2024

УДК 338.4:004
JEL Classification M11, M15
DOI 10.33111/sedu.2024.54.120.132

*Кизенко Олена Олександрівна**
*Міцерук Світлана Василівна***

ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАПИСАМИ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ НА ОСНОВІ ІНТЕГРОВАНИХ ТЕХНОЛОГІЙ BI ТА ERP

Анотація. У статті досліджено можливості підвищення результативності управління запасами в сфері торгівлі шляхом інтеграції технологій бізнес-аналітики (BI) та систем планування ресурсів підприємства (ERP). Розглянуто модель поєднання цих технологій, систематизовано їх переваги та обмеження пов'язані з визначенням економічної ефективності такої інтеграції на основі аналізу практичних кейсів у трьох аспектах, які стосуються інформаційних технологій, економіки та менеджменту. В дослідженні використано методи систематизації, аналізу, синтезу, групування, інтегрований ABC-XYZ аналіз та кейс-аналіз. Подальші дослідження спрямовані на узагальнення практичних кейсів з метою визначення перспектив впровадження інтегрованих технологій в діяльності торговельних підприємств. Особлива увага приділяється оптимізації управління запасами та підвищенню продуктивності через використання засобів бізнес-аналізу та автоматизацію операційних планово-облікових процесів.

Ключові слова: інтегровані управлінські технології, інформація, дані, знання, управління запасами, торгівля, оптимізація, ресурси, ефективність, економічне управління.

Вступ. Сучасний рівень розвитку інформаційно-комунікаційних технологій створює унікальні можливості для підприємств щодо отримання своєчасної, достовірної та релевантної інформації із внутрішніх та зовнішніх джерел для економічного обґрунтування управлінських рішень і підвищення ефективності функціонування бізнесу у поточному періоді та його розвитку у майбутньому. Про зростаючий вплив на бізнес інформаційних технологій свідчать наступні висновки, представлені у звіті консалтингової компанії McKinsey «Technology Trends Outlook 2023». За даними цього звіту очікується, що найбільше зростання ринку IT 2024 р. відбуватиметься за рахунок витрат підприємств на програмне забезпечення та IT-послуги, особливо на штучний інтелект, хмарні обчислення та

* *Кизенко Олена Олександрівна* — доктор економічних наук, професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (м. Київ, Україна), ORCID 0000-0002-6109-4798, e.kyzenko@kneu.edu.ua

** *Міцерук Світлана Василівна* — спеціаліст, магістрант Інституту бізнес-освіти, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (м. Київ, Україна), ORCID 0009-0003-4777-8514, svitlana.mitseruk@kneu.ua

технології кібербезпеки. Причому 2024 рік має стати перехідним для генеративного штучного інтелекту: технологічні компанії експериментуватимуть і знаходитимуть рішення, які будуть спрямовані на підвищення ефективності та продуктивності [14].

Сучасні підприємства використовують цілий спектр інформаційних технологій, які є засобами збирання, обліку, обробки, зберігання і передачі користувачам необхідної інформації стосовно господарської діяльності підприємства з використанням комп'ютерної техніки та комунікаційних технологій [7; 10; 12]. Це створює необхідні умови для ефективного аналізу та прогнозування управлінських рішень підвищуючи, тим самим, ефективність функціонування бізнесу. Одним з базових IT-продуктів, які впроваджують підприємства з цією метою є системи планування ресурсів підприємства (*англ.* Enterprise Resource Planning), скорочено – ERP-системи.

Одночасно для вирішення різноманітних аналітичних завдань підприємства використовують широкий спектр інтегрованих інструментів бізнес-аналізу та бізнес-аналітики – інструменти BI (*англ.* Business Intelligence). Серед інструментів бізнес-аналізу найпоширенішими на сьогодні є SWOT-аналіз, «Шлях клієнта» (Customer journey), «Причини-наслідки» (діаграма Ішікави), «П'ять запитань», аналіз конкурентів (Competitive Analysis), аналіз співвідношення витрат і прибутковості діяльності (Cost-Benefit Analysis), інтегрований ABC-XYZ аналіз, аналіз бізнес-процесів, аналіз ризиків (Risk Analysis), аналіз даних Інтернету речей (IoT Data Analysis) тощо [1; 3; 5; 11]. Поєднання цих інструментів і засобів комп'ютерної бізнес-аналітики, зокрема, створення інтерактивних дашбордів та інфографіки для представлення ключових метрик і показників, використання алгоритмів машинного навчання для пошуку взаємозв'язків, автоматизація використання статистичних методів розвідувального аналізу, використання елементів штучного інтелекту та ін. створюють основу для прийняття управлінських рішень в динамічних сферах економіки, якою є торгівля

Особливістю торгівлі як сфери бізнесу є необхідність постійної адаптації до коливань споживчого попиту та високої конкуренції, пов'язаної з низькими входними ринковими бар'єрами. Відповідно, ефективне управління запасами в цій сфері економіки має вирішальне значення, оскільки воно прямо впливає на прибутковість бізнесу. Передусім цей вплив здійснюється через забезпечення наявності товарів належної номенклатури і асортименту, відповідно, мінімізацію втрат через нестачу товару чи зберігання неліквідного надлишку запасів. Використання сучасних інтегрованих технологій, зокрема, BI&ERP дозволяє автоматизувати рутинні процеси та забезпечити потрібну швидкість, гнучкість і ефективність у вирішенні вищенаведених завдань управління запасами для підприємств торгівлі.

Постановка завдання. Термін «інформація» походить від латинського слова «informatio», яке перекладається як «роз'яснення, уявлення, виклад». Поряд із поняттям інформація в даному дослідженні використовуються такі когнітивно пов'язані поняття як «дані» та «знання». Дані (*англ.* data) — це повідомлення про

стан будь-якого об'єкту, яке представлене у форматі, зручному для аналізу та обробки [10]. Інакше дані можна визначити як набір будь-яких емпіричних відомостей. Дані, що містять контекст, який дозволяє їх ідентифікувати з об'єктом спостереження (збирання даних) характеризуються як інформація [12]. Для сучасного підприємства основним інструментом збирання та реєстрації інформації про його господарську діяльність є ERP-система або окремий модуль бухгалтерського обліку, який, власне, і забезпечує даним необхідний контекст. Завдяки цьому контексту інформація має якісні характеристики для визначення доцільності її використання при ухваленні управлінських рішень. До ключових якісних характеристик інформації з метою її використання в бізнесі відносять: цінність (корисність), точність та релевантність, достовірність, оперативність (вчасність надходження) [12]. Відповідно, якість інформації напряду впливає на ефективність функціонування підприємств торгівлі. У цифровій економіці якісна інформація стає для підприємства одним з ключових ресурсів, без якого бізнес не може ефективно функціонувати, на рівні з матеріальними та трудовими ресурсами.

Знання — це глибоке розуміння та інтерпретація інформації з метою виявлення додаткових неявних характеристик об'єкта чи явища, по відношенню до якого зібрана та систематизована інформація. На сучасному етапі розвитку технологій саме ВІ є основним інструментом перетворення інформації в знання, які застосовуються в бізнесі.

У цьому дослідженні акцентується увага на здатності інтегрованих технологій ВІ&ERP забезпечити підприємствам торгівлі якісну інформацію для розробки ефективних конкурентних стратегій через продукування знань щодо результативних рішень з управління запасами. Зважаючи на комплексний характер проблематики, яка розглядається в роботі, можна виявити інформаційний, економічний та управлінський аспекти даного дослідження.

В інформаційному аспекті ми розглядали роботи таких дослідників як Вороніна В. Л., Завсегдашня І.В., Маркіна І. А., Пурій Г. М., Рубан С.А., Филипова І.О. та інших [4; 6; 10; 12] для виявлення природи і ключових характеристик інформації в діяльності підприємств торгівлі. В економічному аспекті наші дослідження ґрунтуються на сучасних концепціях і підходах до аналізу ефективності господарської діяльності підприємств, зокрема результатах досліджень таких науковців як Башкіна А.С., Бобиль В., Вареник В.М., Дунська А.Р., Мовчан М., Пікуліна О., Резцова М.І., [1-3]. В управлінському аспекті наші висновки базуються на наукових результатах, опублікованих в працях таких науковців як Колісник Г.М., Кондрич С.В., Полянська О.А., Чабанюк О.М. та інші [9; 12].

Важливим етапом дослідження стало розуміння конвергентної природи інтегрованих технологій ВІ&ERP, ефективність застосування яких на підприємстві є складовою системи економічного управління, яка залежить від належного рівня організації процесів у трьох підсистемах підприємства: інформаційна система і технології, економічна система і здатність виокремити систему ключових показників для бізнесу, управлінська система і компетентності менеджерів щодо рівня володіння інформаційними технологіями та рівнем розуміння економічних процесів в бізнесі.

Метою дослідження є аналіз та оцінка результативності застосування інтегрованих технологій Business Intelligence (BI) та Enterprise Resource Planning (ERP) для управління запасами на підприємстві сфери торгівлі. Для реалізації поставленої мети сформульовано наступні завдання: 1) проаналізовано принципи поєднання технологій Business Intelligence (BI) та Enterprise Resource Planning (ERP); 2) систематизовано переваги, які надає застосування інтегрованих технологій BI&ERP на прикладі ABC-XYZ аналізу; 3) узагальнено можливості та подальший розвиток інтеграції технологій BI&ERP, пов'язані з підвищенням результативності управління запасами на основі аналізу прикладних кейсів у сфері торгівлі.

Для вирішення поставлених завдань було використано загальнонаукові методи пізнання, такі як аналіз, синтез, групування систематизація для узагальнення сучасних трендів формування інтегрованих технологій BI&ERP, кейс-аналіз, спостереження для збирання первинної інформації дослідження, розвідувальний статистичний аналіз та інтегрований ABC-XYZ аналіз для розробки пропозицій щодо забезпечення результативності процесів управління запасами для підприємств торгівлі.

Результати. Для визначення результативності бізнесу, як в цілому, так і окремих його процесів, необхідно узагальнити інформацію про доходи і витрати підприємства, встановити відповідні економічні показники та проаналізувати динаміку значень встановлених показників за відповідні звітні періоди.

Для встановлення результативності управління запасами підприємств торгівлі необхідно провести структурний аналіз доходів і прямих матеріальних витрат в контексті різних номенклатурних груп товарів. Відповідно, для аналізу результативності управління запасами торговельного підприємства можна використовувати показник доходу від реалізації, застосовуючи ABC-метод аналізу продажів [4]. Аналітична інформація про частки кожної виділеної номенклатурної групи товарів у загальному обсязі доходу, отриманого торговельним підприємством у звітному періоді, може допомогти керівництву компанії ухвалювати рішення щодо ціноутворення та доцільності присутності компанії в різних ринкових сегментах та ефективно вибудовувати стратегію диференціації. Традиційно за результатами подібного структурного аналізу товари з великою часткою в обороті можуть мати стабільні ціни, тоді як товари з низькою часткою в обороті можуть бути піддані акційним пропозиціям для стимулювання попиту. Подібний аналіз традиційно проводить відділ збуту для обґрунтування маркетингової політики компанії на плановий період.

Окремо також аналізуються товарні запаси за критерієм залишків запасів на складі з урахуванням сезонності. Як правило, торговельні компанії використовують для цього такі показники як прямі матеріальні витрати, витрати на закупівлю товарів для подальшої реалізації, залишки товарів на складі на початок і кінець періоду. Проте, важливим критерієм прийняття рішень є також стабільність попиту на окремі номенклатурні групи товарів, яку можна оцінити за допомогою XYZ аналізу. Наприклад, інформація, отримана за результатами XYZ-аналізу, може бути використана для покращення логістичних процесів або перегляду

графіків поставок з урахуванням попиту на найбільш популярні товари. Такий економічний аналіз здійснюється на рівні відділу закупівель (відділу постачання) і для невеликих бізнесів застосування цих методів економічного аналізу може бути доволі ефективним. Проте для великих бізнесів зі значною номенклатурою товарів для практичного застосування цих інструментів потрібно використовувати інтегровані технології BI&ERP, інакше отримана аналітична інформація перестане бути якісною, адже вона не буде відповідати критерію оперативності (вчасності надходження) на момент ухвалення управлінського рішення.

Використовуючи інтегровані технології BI&ERP необхідні результати можна отримати в два етапи: 1) використовуючи первинну інформацію щодо обсягів, дати продажу товару клієнту, отриманого доходу від реалізації та закупівельної вартості відповідного товару необхідно отримати з ERP системи агреговану по номенклатурним групам відповідну інформацію; 2) застосувавши технології BI необхідно налаштувати отримання ABC-звіту та XYZ-звіту.

Ще більш потужним та корисним інструментом з точки зору інформаційного забезпечення функціонування бізнесу є комбінування ABC та XYZ-звітів. Поєднання цих двох методів аналізу дозволяє класифікувати товари одночасно за їх значущістю та передбачуваністю попиту, а застосування до проведення цього аналізу машинного навчання є перспективним напрямком розвитку інформаційної системи торгівельного підприємства.

Для прикладу використання інструментарію інтегрованого ABC-XYZ аналізу було зроблено вибірку товарів інтернет-магазину спортивного одягу. Вибірку було сформовано кейс-методом з відкритих джерел в мережі Інтернет щодо пропозицій відповідного інтернет-магазину та внутрішньої інформації управлінського обліку.

Товарний асортимент інтернет-магазину спортивного одягу було розділено на 20 номенклатурних груп товарів. По кожній з них було згруповано товарооборот за 2023 рік та визначена частка товарної групи в загальному обороті (табл. 1).

Таблиця 1

АНАЛІЗ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ЗА ДОПОМОГОЮ ABC-АНАЛІЗУ

Товарна група	Частка в товарообороті, %			Група
	окремої товарної групи	разом	накопичувальним підсумком	
Шорти	16,01	80	16,01	А
Штани	14,68		30,69	
Футболки	12,34		43,03	
Куртки тренувальні	10,26		53,29	
Куртки зимові	8,74		62,03	
Дощовики	7,23		69,27	
Худі	5,60		74,87	
Рюкзак	5,16		80,03	

Закінчення табл. 1

Товарна група	Частка в товарообороті, %			Група
	окремої товарної групи	разом	накопичувальним підсумком	
Шкарпетки	3,17	15	83,20	В
Кросівки	3,03		86,22	
Майки	2,68		88,90	
Гетри	2,68		91,58	
Жилети	1,71		93,29	
Термобілизна	1,37		94,66	
Поло	1,34	5	96,00	С
Рукавички воротаря	1,14		97,15	
Водолазки	1,10		98,25	
Рукавички фліс	0,91		99,16	
Бинти	0,54		99,70	
Реглани	0,30		100,00	
Разом	100,00	100,00	×	×

Джерело: власна розробка на основі узагальнених даних вибірки управлінського обліку інтернет-магазину

Асортимент магазину був поділений на три групи в залежності від внеску в загальний товарообіг – А, В, С. До групи А належать товари, які приносять найбільший обсяг продажів. Ці товари є ключовими для прибутку підприємства та мають велике стратегічне значення. Зазвичай товари групи А є дуже популярними серед клієнтів. Ці товари можуть бути ключовими для привернення уваги клієнтів та збереження їх лояльності. Товари групи В ще можуть мати значний вплив на прибуток підприємства, тому важливо забезпечити наявність цих товарів, але зі збереженням мінімального запасу. Товари групи В часто потребують меншої уваги та ресурсів для управління запасами. Товари групи С мають низький обсяг продажів порівняно з іншими товарними позиціями. Вони доповнюють та забезпечують певний асортимент товару. За результатами АВС-аналізу було визначено, що найприбутковішими товарними групами є шорти, штани, футболки, куртки тренувальні, куртки зимові, дощовики, худі і рюкзаки. Найменш прибутковими є групи товарів поло, рукавички воротаря, водолазки, рукавички флісові, бинти та реглани.

Для формування XYZ-звіту та оцінки стабільності попиту було використано коефіцієнт варіації). Результати аналізу представлено у табл. 2.

За допомогою отриманих значень коефіцієнта варіації товарні групи запасів інтернет-магазину поділяються на класи Х, Y і Z. До класу Х належать товари зі стабільним та передбачуваним попитом. Це товари з низьким коефіцієнтом варіації. Попит на товари класу Х мало чутливий до сезонних або тимчасових факторів. Товари класу Х не потребують застосування складних інструментів прогнозування. Це дозволяє спростити управління запасами та зменшити ризик недостатнього або надмірного запасу. Клас Y представлений товарами з помір-

ним коефіцієнтом варіації. Попит на товари класу Y може бути чутливим до сезонних або тимчасових факторів. Товари класу Y потребують оптимізації управління запасами. До класу Z належать товари із високим коефіцієнтом варіації, де попит може значно змінюватися. Товари класу Z потребують складного прогнозування попиту через велику непередбачуваність. Внаслідок непередбачуваності попиту, товари класу Z можуть стати причиною великих залишкових неліквідних запасів.

Таблиця 2

ОЦІНКА СТАБІЛЬНОСТІ ПОПИТУ НА ТОВАРИ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ

Товарна група	Кількість проданих товарів за рік, баз.од.	Середнє значення	Коефіцієнт варіації (v), %	Діапазони коефіцієнта варіації, %	Група
Футболки	4814	1203,500	5,03	$v < 20\%$	X
Шорти	6219	1554,750	26,15	$20 < v < 50$	Y
Гетри	2179	544,750	34,26		
Куртка тренувальна	1967	491,750	36,52		
Рюкзаки	1676	419,000	37,93		
Рукавички фліс	431	107,750	44,38		
Худі	588	147,000	45,93		
Шкарпетки	2553	638,250	48,03		
Майки	1023	255,750	51,73	$50 < v < 100$ і більше %	Z
Дошовики	1295	323,750	58,48		
Бинти	528	132,000	64,77		
Реглани	53	13,250	68,00		
Рукавиці воротаря	364	91,000	70,69		
Жилети	154	38,500	74,84		
Штани	3244	811,000	76,93		
Кросівки	287	71,750	78,08		
Куртки зимові	637	159,250	79,03		
Поло	258	64,500	81,40		
Термобілизна	293	73,250	83,50		
Водолазки	155	38,750	99,10		

Джерело: власна розробка на основі узагальнених даних управлінського обліку інтернет-магазину та методики [4].

Результати інтегрованого ABC-XYZ аналізу представлено на рис. 1.

Інтегрований ABC-XYZ-аналіз дозволяє побачити, що більшість товарів інтернет-магазину потребують застосування спеціальних методів прогнозування, які можуть бути практично застосовані в разі доступності прикладних застосунків з адаптованим користувацьким інтерфейсом інструментів машинного навчання.

Категорії			X	Y	Z
			Регулярність, прогнозованість попиту		
			висока	середня	низька
A	Прибутковість	висока	Футболки	Шорти, куртки тренувальні, худі, рюкзаки	Штани, куртки зимові, дощовики
B		середня		Шкарпетки, гетри	Майки, кросівки, жилети, термобілизна
C		низька		Рукавички фліс	Рукавички воротаря, водолазки, поло, бинти, реглани

Рисунок 1 — Матриця інтегрованого ABC-XYZ аналізу номенклатурних груп товарів інтернет-магазину

Джерело: власна розробка на основі [1; 4; 6].

На основі матриці інтегрованого ABC-XYZ-аналізу товарного асортименту інтернет-магазину можна сформувавши рекомендації для підвищення результативності управління запасами для кожної з груп. Приведемо декілька методів управління запасами, які можна використовувати для різних номенклатурних груп товарів:

1. Для груп товарів AX, BX та CX доцільно застосовувати метод Just-in-Time (JIT). Використання JIT дозволяє підтримувати мінімальні запаси товарів, замовляючи їх тільки в той момент, коли вони дійсно потрібні. Це допомагає зменшити витрати на утримання зайвих запасів, а також уникнути ризику застарілих або неактуальних товарів [8, с.28]. Цю стратегію доречно застосовувати тому, що ці товари характеризуються стабільним попитом. Товари з класу Y також можуть бути підходящими для методу JIT, оскільки вони характеризуються помірним рівнем попиту та відносно низькою важливістю для бізнесу. Проте необхідно враховувати, що товари з класу Y мають коливання в попиті, які можуть ускладнити впровадження JIT.

2. Для груп товарів AX, BX, CX, які мають стабільні продажі і високий ступінь прогнозованості продажів, доцільно застосовувати системи точного прогнозування попиту. Такі системи використовують засоби машинного навчання для аналізу історичних даних, трендів ринку та інших факторів для прогнозування попиту на товари. Це дозволяє компанії замовляти товари відповідно до прогнозів, мінімізуючи ризик нестачі або надмірного запасу.

3. Найбільш доцільно застосовувати для груп товарів, які характеризуються стабільним попитом із середньою або високою важливістю для бізнесу (групи товарів AX та BX) метод EOQ (Economic Order Quantity). Цей метод визначає оптимальний розмір замовлення, який мінімізує загальні витрати на управління запасами, включаючи витрати на утримання запасів та витрати на замовлення. [13]. Ефективність методу EOQ найвища в ситуаціях, коли можна точно визначити оптимальний розмір замовлення. Деякі групи товарів з класу Y, які мають сезонний попит із середньою важливістю, також можуть бути підходящими для застосування методу EOQ. Однак необхідно враховувати, що коливання в попиті можуть впливати на ефективність методу EOQ, тому важливо провести додатковий аналіз перед його впровадженням.

4. Для оптимізації запасів номенклатурних груп товарів BX та CX доцільно застосовувати метод середніх запасів. Цей метод полягає в підтриманні стабільної кількості запасів, яка відображає середнє значення попиту протягом певного періоду. Цей метод передбачає використання аналітичних історичних даних щодо обсягів продаж для визначення середньої кількості товарів, яку слід мати на складі.

5. Для управління запасами номенклатурних груп товарів CX, AZ, BZ та CZ, які характеризуються низькою прибутковістю та непередбачуваністю попиту може бути використаний метод мінімальних запасів. Цей метод ґрунтується на тому, щоб завжди мати мінімальну кількість запасів для кожного товару, необхідного для задоволення попиту. Бажано уникнути перевищення цієї мінімальної кількості, щоб не перевантажувати склад.

6. Метод прогнозування сезонного попиту найбільш підходить для груп товарів AY, BY, CY. Цей метод ґрунтується на використанні історичних даних про продажі та тренди ринку для розробки точного прогнозу сезонного попиту на товари.

7. Метод диференційованого управління запасами. Цей метод полягає в поділі групи товарів на підгрупи відповідно до їхнього рівня популярності або привабливості для клієнтів. Для кожної підгрупи потрібно застосовувати різні стратегії управління запасами, враховуючи їхню унікальну динаміку попиту та сезонність. Такий метод доречний для груп товарів AY, AZ, BY, BZ, CY, CX, CZ тобто для сезонних та товарів із низькою прибутковістю.

Обравши найбільш раціональний метод відповідно до власного бачення критеріїв оптимізації витрат та переваг і обмежень бізнесу, компанія може результативно управляти запасами та оборотними активами, зменшуючи витрати на зберігання запасів та максимізуючи задоволення клієнтів від можливості

формування персоналізованої пропозиції, що особливо важливо саме для торгівельного бізнесу.

Висновки. Отже, можна зробити загальний висновок, що застосування інтегрованої технології BI&ERP дозволить компанії отримати прогнозну інформацію щодо попиту на товари і раціонально сформулювати план закупівель; запланувати відповідний бюджет доходів і витрат, щоб уникнути непередбачених витрат та кризи неплатоспроможності; удосконалити процеси управління витратами шляхом привернення уваги до товарів, які становлять найбільшу частку витрат, а також до тих, які характеризуються великою непередбачуваністю попиту. Ця інформація є важливою для внутрішнього фінансового обліку, бюджетування, оперативного та стратегічного планування.

Для проведення інтегрованого ABC-XYZ аналізу за запитом менеджменту компанії, насамперед потрібна інформація, яка є в ERP-системі, зокрема в бухгалтерському чи фінансовому модулях та в модулі складського обліку. Відповідно, через ERP-систему можна згенерувати наступну інформацію: дані про обсяг продажів кожного товару за певний період часу, інформацію про вартість та кількість проданих товарів, інформацію про витрати на зберігання запасів, транспортування, страхування та інші витрати, пов'язані з управлінням запасами, дані про видачу товарів зі складу і отримання нових партій товарів, дані про час затримки надходження товарів, інформацію про стан товарів на складі, їх якість, термін придатності, можливість пошкодження тощо.

Відділ складського обліку завдяки отриманню аналітики за результатами інтегрованого ABC-XYZ аналізу отримує наступну важливу інформацію, що допоможе в управлінні запасами та оптимізації складських процесів: визначення пріоритетності управління запасами в розрізі окремих товарних груп, інформація для планування ресурсів, таких як робоча сила та рівень завантаженості складу (наприклад, товари з високим показником оборотності можуть вимагати залучення більшої кількості персоналу або спеціальних додаткових налаштувань для обробки замовлень, а товари зі стабільним попитом можуть потребувати меншого місця на складі).

Керівництво компанії (директор чи топ-менеджмент) за результатами інтегрованого ABC-XYZ аналізу отримують інформацію для прийнятті стратегічних рішень: аналітика для раціонального визначення базових стратегій управління запасами, визначення критеріїв оптимізації запасів, прогнозування попиту на товари різних груп і моделювання прибутковості бізнесу за визначеного рівня прямих витрат.

Література

1. Бобиль В., Пікуліна О., Мовчан М. Сучасні методи аналізу та управління виробничими запасами. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2020. № 4. С.304-310.
2. Вареник В.М., Резцова М.І. Управління запасами підприємства: теоретичні та практичні аспекти. Європейський вектор економічного розвитку. 2018. № 1 (24).С. 5-16.

3. Дунська А.Р., Башкіна А.С. Порівняльний аналіз методів управління оптимізацією товарного асортименту підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2017. №13. С.91-96.
4. Завсєгдашня І.В., Рубан С.А., Филипова І.О. Інформаційна система управління товарними запасами для умов малого бізнесу у сфері E-commerce. Гірничий вісник. 2020. №108. С. 44-50.
5. Зосим М. Методика 5 Чому (5 Whys metod). URL: <https://www.maxzosim.com/5-whys/> (дата звернення: 24.04.2024).
6. Маркіна І. А., Вороніна В. Л. Менеджмент товарних запасів торговельних підприємств. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2020. №5. С.90-97.
7. Миколіук О.А., Бобровник В.М. Особливості інформаційного забезпечення управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. №3. С. 48-52.
8. Недбалюк О.О., Концепція «JUST IN TIME» як один із основних інструментів управління виробництвом. Збірник наукових праць з актуальних проблем економічних наук. 2018. С.27-30
9. Полянська О.А., Чабанюк О.М., Кондріч С.В. Управлінський облік товарних запасів: напрями удосконалення методики. Економіка і суспільство. 2018. №19. С.1325-1333.
10. Пурій Г. М. Інформаційні системи і технології в управлінні діяльністю підприємства. Ефективна економіка. 2019. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7127> (дата звернення 17.05.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.56.
11. Руденко І. В., Польова Т. В., Твердохліб К. О. Аналіз раціональності формування матеріальних оборотних активів підприємства. Бізнес Інформ. 2015. №15. С.198-205.
12. Сучасний стан та перспективи розвитку обліку, аналізу, аудиту, звітності і оподаткування в умовах євроінтеграції: монографія. За ред. д.е.н., проф. Г.М. Колісник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2021. 274 с
13. Rachel Hand. Economic order quantity: how can EOQ help you minimize costs and save space. URL: <https://www.shipbob.com/blog/economic-order-quantity>. (Accessed: 07.05.2024).
14. 2024 Technology Industry Outlook. Deloitte & Touche LLP. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/technology-industry-outlook.html> (Accessed:07.05.2024).

References

1. Bobyl V., Pikulina O., Movchan M. Suchasni metody analizu ta upravlinnia vyrobnychymy zapasamy. [Modern methods of analysis and management of production stocks] *Naukovyi visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*. 2020. № 4. S.304-310. [in Ukrainian].
2. Varenyk V.M., Rieztsova M.I. Upravlinnia zapasamy pidpriemstva: teoretychni ta praktychni aspekty. [Enterprise inventory management: theoretical and practical aspects] *Yevropeiskyi vektor ekonomichnoho rozvytku*. 2018. № 1 (24).S. 5-16. [in Ukrainian].
3. Dunska A.R., Bashkina A.S. Porivnialnyi analiz metodiv upravlinnia optymizatsiieiu tovarnoho asortymentu pidpriemstva. [Comparative analysis of management methods for

optimizing the company's product range] *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*. 2017. №13. S.91-96. [in Ukrainian].

4. Zavsiehdashnia I.V., Ruban S.A., Fylypova I.O. Informatsiina systema upravlinnia tovarnymy zapasamy dlia umov maloho biznesu u sferi E-commerce. [Inventory management information system for small businesses in the field of E-commerce] *Hirnychy visnyk*. 2020. №108. S. 44-50. [in Ukrainian].

5. Zosym M. Metodyka 5 Chomu [5 Whys metod]. URL: <https://www.maxzosim.com/5-whys/> (data zvernennia: 24.04.2024). [in Ukrainian].

6. Markina I. A., Voronina V. L. Menedzhment tovarnykh zapasiv torhovelnykh pidpriemstv. [Management of commodity stocks of trading enterprises] *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2020. №5. S.90-97. [in Ukrainian].

7. Mykoliuk O.A., Bobrovnyk V.M. Osoblyvosti informatsiinoho zabezpechennia upravlinnia pidpriemstvom. [Peculiarities of information provision of enterprise management] *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. 2021. №3. S. 48-52. [in Ukrainian].

8. Nedbaliuk O.O., Kontsepsiia «JUST IN TIME» yak odyin iz osnovnykh instrumentiv upravlinnia vyrobnytstvom. [The concept of "JUST IN TIME" as one of the main tools of production management] *Zbirnyk naukovykh prats z aktualnykh problem ekonomichnykh nauk*. 2018. S.27-30. [in Ukrainian].

9. Polianska O.A., Chabaniuk O.M., Kondrych S.V. Upravlinskyi oblik tovarnykh zapasiv: napriamy udoskonalennia metodyky. [Management accounting of commodity stocks: directions for improving the methodology] *Ekonomika i suspilstvo*. 2018. №19. S.1325-1333. [in Ukrainian].

10. Purii H. M. Informatsiini systemy i tekhnologii v upravlinni diialnistiu pidpriemstva. [Information systems and technologies in the management of enterprise activities] *Efektivna ekonomika*. 2019. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7127> (data zvernennia 17.05.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.56. [in Ukrainian].

11. Rudenko I. V., Polova T. V., Tverdokhlib K. O. Analiz ratsionalnosti formuvannia materialnykh oborotnykh aktyviv pidpriemstva. [Analysis of the rationality of the formation of tangible current assets of the enterprise] *Biznes Inform.* 2015. №15. S.198-205. [in Ukrainian].

12. Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku obliku, analizu, audytu, zvitnosti i opodatkovannia v umovakh yevrointehratsii. Za red. d.e.n., prof. H.M. Kolisnyk. [The current state and prospects for the development of accounting, analysis, auditing, reporting and taxation in the conditions of European integration] Uzhhorod: Vydavnytstvo UzhNU «Hoverla», 2021. 274 s. [in Ukrainian].

13. Rachel Hand. Economic order quantity: how can EOQ help you minimize costs and save space. URL: <https://www.shipbob.com/blog/economic-order-quantity>. (Accessed:07.05.2024).

14. 2024 Technology Industry Outlook. Deloitte & Touche LLP. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/technology-industry-outlook.html> (Accessed:07.05.2024).

**INCREASING THE EFFICIENCY OF INVENTORY MANAGEMENT IN
THE FIELD OF TRADE BASED ON INTEGRATED BI AND ERP
TECHNOLOGIES*****Olena O. Kyzenko***

Professor, DrSc (Economics),
Kyiv National Economic University named after
Vadym Hetman (Ukraine)
ORCID: 0000-0002-6109-4798

Svitlana V. Mitseruk,

Specialist, Undergraduate student at the
Institute of Business Education,
Kyiv National Economic University named after
Vadym Hetman (Ukraine)
ORCID: 0009-0003-4777-8514

Abstract. The article explores the possibilities of improving the efficiency of inventory management in the trade sector by integrating business intelligence (BI) and enterprise resource planning (ERP) technologies. The article considers a model of combination of these technologies, systemises their advantages and limitations related to determination of economic efficiency of such integration on the basis of analysis of practical cases in three aspects related to information technology, economics and management. The study uses the methods of systematisation, analysis, synthesis, grouping, integrated ABC-XYZ analysis and case analysis. Further research is aimed at generalising practical cases in order to determine the prospects for the introduction of integrated technologies in the activities of trade enterprises. Particular attention is paid to optimising inventory management and increasing productivity through the use of business analysis tools and automation of operational planning and accounting processes. The practical value of the study lies in developing ways to rationalise inventory management, which will allow companies to formulate a procurement plan; plan an appropriate budget of income and expenses to avoid unforeseen costs and insolvency crises; improve cost management processes by drawing attention to the goods that account for the largest share of costs, as well as those characterised by high unpredictability of demand. This information is important for internal financial accounting, budgeting, operational and strategic planning.

Keywords: integrated management technologies, information, data, knowledge, inventory management, trade, optimisation, resources, efficiency, economic management

Стаття надійшла до редакції 17.05.2024

УДК 658.5
JEL Classification M11, L26
DOI 10.33111/sedu.2024.54.133.144

*Преображенський Олександр Євгенійович**

ПОРІВНЯЛЬНА ОЦІНКА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ МАЛИХ БІЗНЕСІВ: ДОСВІД РІЗНИХ КРАЇН

Анотація. У статті досліджується практика оперативного управління малими підприємствами в різних країнах, включаючи Сполучені Штати, Великобританію, Китай, Німеччину та скандинавські країни. Дослідження зосереджене на порівняльному аналізі, спрямованому на виявлення та зіставлення переваг і недоліків різних методів управління по відношенню до їхнього культурного, економічного та соціального контексту. На основі зібраних якісних та кількісних даних з різних міжнародних баз та проведеного опитування і інтерв'ю з власниками бізнесу виявлено значні відмінності в управлінні операційною діяльністю малих бізнесів, зумовлених місцевою економічною політикою, культурними особливостями та вимогами ринку. У цій статті висвітлюється вплив технологічного прогресу та глобалізації на операційні стратегії та підкреслюється важливість культурної адаптації та інновацій для підвищення конкурентоспроможності. Основні висновки включають чіткі операційні стратегії, адаптовані до місцевих умов, і вирішальну роль державної підтримки та технологічної інтеграції у створенні сприятливого бізнес-середовища.

Ключові слова: малий бізнес, управління операційною діяльністю, порівняльний аналіз, управління ланцюгом постачання, технологічний прогрес.

Вступ. В умовах сучасного світу, визначеного стрімкими технологічними та економічними змінами, малий бізнес є не лише важливою складовою господарського ландшафту, а й двигуном інновацій, розвитку та створення нових робочих місць. Малий бізнес є втіленням підприємницького духу та творчої ініціативи, що привносить унікальний внесок у економіку кожної країни. Дефініція «малий бізнес» може здаватися широкою та різноманітною, проте в контексті даного дослідження ми розглядаємо його як підприємства з обмеженими ресурсами та персоналом, які мають ключове значення для гнучкості та інноваційності.

Однією з ключових складових успішного функціонування малого бізнесу є ефективне управління операційною діяльністю. Управління операціями включає в себе планування, організацію та контроль різних процесів і ресурсів компанії з метою забезпечення ефективності та конкурентоспроможності. Особливо важливою стає ця складова для малих бізнесів, які опиняються під впливом мінливого економічного середовища та конкуренції на ринку.

* Преображенський Олександр Євгенійович — аспірант кафедри бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана (м. Київ, Україна); ORCID 0009-0005-6647-2697; preobrazhenskyi076@gmail.com

Основні виклики та можливості, які стоять перед малим бізнесом у сучасному світі, визначаються глобальним контекстом. Спроба зрозуміти та проаналізувати підходи до управління операційною діяльністю малих бізнесів у різних країнах — Сполучених Штатах, Великій Британії, Китаї, Німеччині та країнах Скандинавії — виявляється докучливо актуальним завданням. Кожна з цих країн має свої унікальні економічні, культурні та соціальні особливості, які впливають на стратегії та підходи малого бізнесу до управління своєю операційною діяльністю.

У цьому контексті ця стаття спрямована на вивчення та порівняння різних методів управління операційною діяльністю малих бізнесів, існуючих у зазначених країнах. Провідна мета полягає в ідентифікації переваг та недоліків кожного методу, враховуючи контекстуальні відмінності, та визначенні тенденцій та акцентів у сфері управління операційною діяльністю.

Постановка завдання. Наше основне завдання — провести порівняльний аналіз методів управління операційною діяльністю малих бізнесів у країнах з різними культурними, економічними та соціальними характеристиками. Серед обраних країн — Сполучені Штати, Велика Британія, Китай, Німеччина, країни Скандинавії та Україна. Основна мета полягає в ідентифікації та порівнянні переваг та недоліків кожного з методів управління, зокрема, вивчення впливу культурних, економічних і соціальних особливостей на їхню ефективність.

Дослідження охоплює не тільки традиційні методи управління, але й інноваційні підходи та стратегії, які застосовують малі бізнеси для підвищення конкурентоспроможності. Вивчаються адаптація до стрімких технологічних змін, глобалізації ринків, зростаючих вимог сталого розвитку та роль соціальної та екологічної відповідальності в стратегіях управління.

Багато вчених внесли значний вклад у розуміння цих процесів. Людмила Козаренко, Віталій Омеляненко, та Анатолій Амелін з України вивчають аспекти фінансового планування, управління ризиками та оптимізацію бізнес-процесів у малих та середніх підприємствах. На міжнародному рівні, дослідники такі як Майкл Е. Портер, Джей Барні, та Генрі Мінтзберг зробили значний вклад у стратегічне позиціонування та управління ресурсами. Також в роботах Карен Міллер з Австралії та Юкіо Ямашіта з Японії розглядаються вплив міжнародної конкуренції та інноваційні стратегії у малому бізнесі. У дослідженнях Річарда Брансона з Великобританії та Елінор Остром зі США вивчаються внутрішні і зовнішні стратегії, що сприяють стійкості та інноваціям в управлінні малими підприємствами. Особливу увагу приділено визначенню та аналізу підходів до управління людськими ресурсами, логістикою, запасами, виробничими процесами, якістю продукції та послуг. Ще одним із ключових аспектів, який потребує уваги при аналізі методів управління малим бізнесом, є вплив культурних особливостей на прийняття управлінських рішень. Наприклад, у країнах Скандинавії велика увага приділяється консенсусу та колективним рішенням, що суттєво впливає на підходи до управління. Вчені такі як Ганна Свенссон зі Швеції вказують на важливість цих культурних нюансів у формуванні управлінських стратегій, які сприяють високій продуктивності та інноваціям. Також технологічні інновації відіграють вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності малих підприємств. В Китаї, наприклад, широке використання

цифрових платформ для бізнесу стало основою для швидкого розвитку місцевих малих компаній. Крім того, питання екологічної відповідальності та сталого розвитку стають все важливішими. В Європі, особливо у Німеччині, малі підприємства активно впроваджують зелені технології та практики, що не тільки знижують вплив на довкілля, але й покращують їхній імідж та привабливість для споживачів. Ліза Шмідт, німецький експерт у цій галузі, аналізує вплив екологічних ініціатив на операційну ефективність і прибутковість бізнесу.

Додатково планується дослідити, як малі бізнеси в кожній з обраних країн адаптуються до стрімких технологічних змін, глобалізації ринків та зростаючих вимог сталого розвитку. Це включає вивчення ролі технологічного прогресу, цифровізації, екологічної відповідальності та соціальної відповідальності бізнесу в стратегіях управління операційною діяльністю.

Завершальною частиною статті стануть висновки, які нададуть узагальнення проведеного дослідження, виокремлять найбільш ефективні методи та підходи до управління операційною діяльністю, з урахуванням контекстуальних особливостей кожної з розглянутих країн, та сформулюють рекомендації для малих бізнесів та напрямки подальших досліджень у цій галузі. Провести аналіз різних методів управління операційною діяльністю, які застосовуються малими бізнесами в країнах з різними економічними, культурними та соціальними характеристиками.

Результати. У часи глобалізованої економіки, де технологічні інновації та зміни ринкових умов відбуваються з надзвичайною швидкістю, малі підприємства зіштовхуються з необхідністю адаптуватися до цих умов для забезпечення своєї виживаності та успішного розвитку. У цьому контексті управління операційною діяльністю набуває критичного значення, оскільки воно охоплює широкий спектр діяльностей, від логістики та управління запасами до процесів виробництва та надання послуг. Ефективність у цій сфері безпосередньо впливає на якість продукції, задоволеність клієнтів, зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності малого бізнесу.

Варто почати з визначення ключових понять. Операційна діяльність малого бізнесу — це комплекс процесів та функцій, спрямованих на ефективне виробництво товарів і надання послуг, включаючи управління ресурсами, логістику, виробництво, контроль якості та стратегічне планування, адаптовані до культурних, економічних та соціальних контекстів регіону діяльності. Характерною ознакою малих бізнесів є обмежені ресурси — як фінансові, так і людські. Водночас вони проявляють високий рівень гнучкості та інноваційності, що дозволяє їм ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі [1, с. 68–69].

Управління операційною діяльністю малих бізнесів має свої унікальні виклики, які включають необхідність ефективного використання обмежених ресурсів, забезпечення високої якості продукції та послуг, а також швидкої адаптації до змін ринкових умов. В цьому контексті ключовими елементами стають:

– управління ланцюгами постачання: оптимізація взаємодій між постачальниками, виробництвом і споживачами для забезпечення своєчасності, зниження витрат та підвищення якості;

– оптимізація виробничих процесів: впровадження ефективних методик виробництва для мінімізації витрат і часу на виробництво, при цьому підтримуючи або покращуючи якість продукції;

– управління запасами: розробка стратегій управління запасами, які дозволяють збалансувати між витратами на зберігання та ризиком дефіциту товарів, що є критично важливим для підтримки безперервності виробництва та задоволення попиту клієнтів.

Якість і задоволення клієнтів: розробка та впровадження систем управління якістю, спрямованих на підвищення задоволення клієнтів і відповідність продукції вимогам ринку.

Ефективне управління операційною діяльністю в малих бізнесах не лише сприяє зниженню витрат та підвищенню продуктивності, але й стає основою для інноваційного розвитку, дозволяючи підприємствам швидко реагувати на зміни вимог ринку та знаходити нові можливості для зростання. У цьому контексті розуміння теоретичних основ та найкращих практик управління операційною діяльністю відіграє ключову роль у формуванні стратегічної переваги малих бізнесів [2, с. 77–85].

Методика цього дослідження базується на комплексному порівнянні країн з різними культурними, економічними, і соціальними контекстами за допомогою визначених показників, що відображають особливості управління операційною діяльністю. Основними показниками для порівняння виступають: індекс легкості ведення бізнесу, індекс інноваційної діяльності, рівень цифровізації бізнес-процесів, а також показники сталого розвитку та соціальної відповідальності. Додатково враховуються фактори, які впливають на логістику, управління запасами, виробничі потужності та якість послуг, що надаються. Аналіз цих показників дозволяє оцінити ефективність управлінських практик і виявити кращі стратегії, що можуть бути адаптовані та впроваджені в інших регіональних умовах.

Для дослідження було обрано кілька країн, що представляють різні економічні моделі, культурні контексти та рівні технологічного розвитку. Включення Сполучених Штатів, Великої Британії, Китаю, Франції, Німеччини, країн Скандинавії, а також України до аналізу дає змогу охопити широкий спектр підходів до управління операційною діяльністю в малих бізнесах.

Вибір цих країн дає змогу охопити широкий спектр управлінських практик і стратегій та проаналізувати, як культурні, економічні та політичні особливості впливають на методи управління операційною діяльністю малих бізнесів. Такий порівняльний аналіз дозволяє виявити найефективніші підходи та ідентифікувати потенційні можливості для їх адаптації та впровадження в інших країнах, зокрема в Україні.

Розглянемо детальніше кожен з них. Сполучені Штати Америки мають одну з найдинамічніших та найінноваційніших економік світу, де малий бізнес відіграє ключову роль у створенні робочих місць, розвитку нових технологій та сприянні економічному зростанню. Американський підхід до управління операційною діяльністю малих бізнесів вирізняється високим рівнем інновацій, адаптивністю та

ефективним використанням технологій. Малі бізнеси в США широко використовують новітні технології для оптимізації виробничих процесів, автоматизації складського обліку, ефективного управління ланцюгами постачання та поліпшення взаємодії з клієнтами [3, с. 2541]. Також американські малі підприємства здатні швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі, реагуючи на нові вимоги споживачів та зміни конкурентного ландшафту, що підкреслює їх гнучкість. Важливо зазначити про культуру підприємництва: у США існує сильна підприємницька культура з високою готовністю до ризику, що сприяє інноваційному мисленню та експериментуванню в управлінні операційною діяльністю.

Основні переваги:

- Інтеграція технологій. Використання обчислювальної хмари, мобільних технологій та великих даних дозволяє малим бізнесам ефективно керувати ресурсами, покращувати якість продукції та збільшувати задоволеність клієнтів.
- Підтримка інновацій. Наявність міцних інституціональних механізмів підтримки малого бізнесу, таких як кредитні гарантії, гранти на дослідження та розвиток, сприяє стимулюванню інноваційної активності.

Основні недоліки:

- Висока конкуренція. Незважаючи на широкі можливості, малі підприємства в США зіштовхуються з високим рівнем конкуренції, як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, що вимагає значних зусиль та ресурсів для підтримки конкурентоспроможності.
- Регуляторні виклики. Комплексність і динамічність регуляторного середовища може створювати додаткові труднощі для малих бізнесів, зокрема у сферах податкового законодавства, охорони праці, екологічних стандартів.

Аналізуючи досвід Сполучених Штатів, можна зробити висновок, що успіх управління операційною діяльністю малих бізнесів значною мірою залежить від здатності до інновацій, гнучкості у прийнятті рішень та ефективного використання технологій. Водночас важливо зважати на виклики, пов'язані з високою конкуренцією та регуляторними обмеженнями.

Наступним розглянемо досвід Великої Британії. Ця країна з її розвиненою економікою та стабільним бізнес-середовищем, представляє унікальний інтерес для аналізу методів управління операційною діяльністю малих бізнесів. Британський досвід у цій сфері характеризується високим рівнем професіоналізму, суворими стандартами якості та активним використанням інноваційних технологій.

Малі підприємства у Великій Британії дотримуються суворих національних та міжнародних стандартів якості, що сприяє підвищенню репутації британських товарів та послуг на світовому ринку. Подібно до Сполучених Штатів, Велика Британія активно застосовує інноваційні технології у сфері управління операційною діяльністю, включаючи автоматизацію, цифровізацію процесів та використання штучного інтелекту для оптимізації робочих процесів. Також важливо зазначити, що малий бізнес в Британії користуються значною підтримкою з боку держави, включаючи фінансові стимули, податкові пільги та програми розвитку підприємницьких навичок.

Основні переваги:

- Доступ до фінансування. У Великій Британії існує розвинена система фінансової підтримки малих підприємств, що включає банківські кредити, венчурне фінансування та державні гранти, що сприяє розвитку та інноваціям.
- Сильна правова система. Британська правова система забезпечує надійний захист прав власності та комерційних угод, що створює сприятливе середовище для бізнесу.

Основні недоліки:

- Високі витрати. Однією з ключових проблем для малих бізнесів у Великій Британії є високі операційні витрати, особливо витрати на оренду приміщень, енергію та робочу силу.
- Бюрократія. Незважаючи на зусилля уряду спростити бізнес-процедури, малі підприємства все ще стикаються з великою кількістю регуляторних вимог, що може становити перешкоду для швидкого розвитку.

У Великій Британії малий бізнес відзначається високим рівнем адаптації до змінних ринкових умов і стрімкого впровадження інновацій. Державна підтримка та сильна правова система сприяють створенню сприятливого середовища для їх розвитку. Однак, високі витрати та регуляторні бар'єри потребують уваги з боку уряду та бізнес-асоціацій для подальшого поліпшення умов ведення бізнесу [4].

Не менш цікавим є досвід Китаю. Як одна з найбільш динамічних економік світу, ця країна має унікальні характеристики управління операційною діяльністю малого бізнесу. Економічне зростання Китаю, значна увага держави до розвитку малого та середнього бізнесу та інтеграція в глобальні ланцюги постачання визначають унікальний підхід до управління в цій країні. Уряд Китаю надає значну підтримку малому та середньому бізнесу, включаючи податкові пільги, прямі субсидії, доступ до фінансування та сприяння експортним операціям. Ця підтримка має на меті стимулювати внутрішнє виробництво та інтеграцію китайських компаній в міжнародну торгівлю. Китайські малі підприємства демонструють високу гнучкість та здатність швидко адаптуватися до змін ринкових умов, що є ключовим фактором їхнього успіху в швидкозмінному економічному середовищі. Технологічний прогрес і широке впровадження цифрових інструментів, таких як електронна комерція, мобільні платежі та автоматизація, значною мірою сприяють оптимізації операційної діяльності малих бізнесів у Китаї.

Основні переваги:

- Ефективний доступ до ринків. Завдяки сильній державній підтримці та розвинутій інфраструктурі, малі підприємства мають можливість ефективного доступу до внутрішніх та міжнародних ринків.
- Висока конкурентоспроможність. Широке використання інноваційних технологій та виробничих практик дозволяє малим підприємствам підвищити якість продукції, скоротити витрати та покращити ефективність, забезпечуючи їм високу конкурентоспроможність.

- Інтеграція в глобальні ланцюги постачання. Участь у міжнародних ланцюгах вартості відкриває для китайських малих підприємств доступ до нових технологій, ринків збуту та джерел сировини.

Основні недоліки:

- Висока залежність від держави. Сильна залежність малого бізнесу від державних субсидій та пільг може призводити до недостатньої самостійності та інноваційної активності з боку підприємств.

- Конкуренція з великими корпораціями. Малі підприємства часто зіштовхуються з викликами конкуренції з боку великих національних та міжнародних компаній, що мають більші ресурси для маркетингу, досліджень та розвитку.

- Регуляторні бар'єри: Попри зусилля уряду спростити ведення бізнесу, бюрократія та регуляторні вимоги все ще можуть становити значну перешкоду для малих підприємств.

Китайська модель управління операційною діяльністю малих бізнесів демонструє, як державна підтримка в поєднанні з інноваціями та технологічним прогресом може сприяти швидкому розвитку та інтеграції у глобальну економіку. Однак, для подальшого зростання та розвитку необхідно зменшити залежність від держави, знизити бюрократичні бар'єри та підвищити рівень інноваційної активності серед малих підприємств.

Далі розглянемо Німеччину, яка відома своєю потужною промисловістю та інноваційною економікою, має особливий підхід до управління операційною діяльністю малих підприємств. З акцентом на якість, ефективність і сталість, німецькі малі бізнеси демонструють високу конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Німецькі підприємства малого бізнесу слідуєть суворим національним і міжнародним стандартам якості. Зобов'язання до високої якості виробництва є ключовим елементом їхнього успіху. Німеччина використовує інтегрований підхід до інновацій, залучаючи науково-дослідні інститути, університети та промисловість до спільної роботи над новими технологіями та процесами. Також німецькі малі підприємства активно впроваджують принципи бережливого виробництва та оптимізації процесів для зниження витрат і підвищення продуктивності.

Основні переваги:

- Інтеграція в глобальні ланцюги постачання. Завдяки високій якості виробництва та ефективності операцій, німецькі малі підприємства є важливою частиною глобальних ланцюгів постачання, особливо в автомобільній, машинобудівній та хімічній промисловостях.

- Підтримка інновацій. Урядові програми та ініціативи, такі як «Індустрія 4.0», сприяють впровадженню цифровізації та автоматизації в малих підприємствах, підвищуючи їх інноваційний потенціал.

- Соціальна ринкова економіка. Система соціальної ринкової економіки в Німеччині забезпечує справедливі умови конкуренції, соціальну захищеність та високий рівень співпраці між державою, компаніями та працівниками.

Основні недоліки:

- Високі виробничі витрати. Високі стандарти якості та висока заробітна плата в Німеччині призводять до збільшення виробничих витрат для малих підприємств, що може обмежувати їх конкурентоспроможність, особливо на ціново чутливих ринках.

- Регуляторні виклики. Малі підприємства іноді стикаються з викликами, пов'язаними з великою кількістю регуляторних вимог, які можуть ускладнювати започаткування бізнесу та його розширення.

- Робоча сила. Нестача кваліфікованих працівників, особливо в технічних та інженерних сферах, може стати перешкодою для розвитку малого бізнесу.

Німеччина демонструє, як суворе дотримання стандартів якості, системний підхід до інновацій та ефективне управління виробництвом можуть сприяти успіху малих підприємств на глобальному рівні. Однак для подальшого розвитку і збереження конкурентоспроможності необхідно звернути увагу на виклики, пов'язані з високими витратами та регуляторними бар'єрами.

Розглянемо також скандинавські країни, включаючи Данію, Норвегію, Швецію, Фінляндію та Ісландію, які відомі своїм високим рівнем життя, інноваційністю та сталістю у веденні бізнесу. Малі підприємства у цих країнах користуються унікальними методами управління, що спираються на принципи сталого розвитку, соціальної відповідальності та тісної співпраці з державою. Скандинавський малий бізнес приділяє велику увагу екологічній сталості та соціальній відповідальності, інтегруючи ці принципи у свої бізнес-моделі та операційні процеси. Високий рівень освіти та активна державна підтримка інновацій сприяють розвитку і впровадженню новітніх технологій у виробництво та управління. Підприємці в Скандинавії користуються значною підтримкою з боку уряду, включаючи фінансування, консультування та сприяння експорту [5, с. 281-282].

Основні переваги:

- Висока конкурентоспроможність. Сталість, інноваційність та соціальна відповідальність роблять скандинавські малі бізнеси особливо привабливими на міжнародному ринку, підвищуючи їхню конкурентоспроможність.

- Міцні соціальні стандарти. Високий рівень соціального захисту та залученість працівників у прийняття рішень сприяють підвищенню продуктивності та інноваційного потенціалу.

- Підтримка стартапів. Скандинавські країни відомі активною підтримкою стартапів, що включає не лише фінансування, але й доступ до менторської підтримки та міжнародних ринків.

Основні недоліки:

- Високі податки та витрати. Для фінансування широкої соціальної підтримки та інших державних програм, скандинавські країни мають високий рівень податків, що може стати викликом для малих підприємств.

- Ринкові обмеження. Малі внутрішні ринки скандинавських країн можуть обмежувати зростання малих бізнесів, змушуючи їх шукати можливості для експорту.

Малий бізнес в Скандинавії успішно поєднує сталість, інноваційність та соціальну відповідальність з ефективним управлінням операційною діяльністю, що робить їх взірцем для наслідування. Втім, високі витрати та податкове навантаження вимагають від них знаходити баланс між соціальною відповідальністю і фінансовою ефективністю.

Розглянемо і Україну, з перехідною економікою, яка стикається з рядом викликів і можливостей у контексті розвитку малого бізнесу. Незважаючи на економічні та політичні труднощі, український малий бізнес демонструє зростання та адаптацію до нових ринкових умов, впроваджуючи інноваційні підходи до оперативного управління. Український малий бізнес здатний швидко адаптуватися до змін економічного та політичного середовища, часто змінюючи бізнес-моделі та шукаючи нові ринкові ніші.

Дедалі більше стартапів і технологічних компаній в Україні використовують цифрові інструменти оптимізації своєї діяльності, включаючи автоматизацію процесів, онлайн-маркетинг та електронну комерцію. Великий пул кваліфікованих ІТ-фахівців і розвинений ІТ-сектор стимулюють впровадження інноваційних рішень у традиційних галузях [6, с. 848–851].

Основні переваги:

- Гнучкість прийняття рішень: малий бізнес в Україні має здатність швидко приймати рішення та адаптувати стратегії, що є важливим фактором у непередбачуваному економічному середовищі.
- Інноваційний потенціал: високий креативний та інноваційний потенціал українських підприємців сприяє створенню унікальних продуктів і послуг, здатних конкурувати на міжнародних ринках.

Основні недоліки:

- Обмежений доступ до фінансування: малий бізнес в Україні часто стикається з труднощами в отриманні кредитів та інвестицій через високі відсоткові ставки та обережність фінансових установ.
- Регуляторні та адміністративні бар'єри: незважаючи на зусилля уряду спростити бізнес-процедури, малі підприємства все ще стикаються з великою кількістю регуляторних вимог, які можуть бути перешкодою для швидкого розвитку.
- Політична ситуація: країна і бізнес працюють в умовах війни.

Ураховуючи проаналізоване, можемо відмітити кілька ключових спостережень щодо тенденцій у методах управління операційною діяльністю малих бізнесів у різних країнах. Яскраво помітні схожі тенденції, такі як інноваційність та використання технологій, державна підтримка, гнучкість. Більшість країн високо цінують інновації та інтеграцію новітніх технологій у малому бізнесі. Це включає використання цифрових інструментів, автоматизацію процесів та впровадження інформаційних систем для поліпшення ефективності та продуктивності. Країни надають різні рівні державної підтримки малому бізнесу, включаючи фінансові стимули, податкові пільги та консультування. Водночас малі підприємства у більшості країн стикаються з викликами, пов'язаними з регуляторними вимогами та бюрократією.

Таблиця 1

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ МАЛИХ БІЗНЕСІВ У ДОСЛІДЖУВАНИХ КРАЇНАХ

Країна	Переваги	Недоліки
Сполучені Штати	Інновації, використання технологій, підприємницька культура, гнучкість ринку	Висока конкуренція, регуляторні виклики, складність регулювання
Велика Британія	Доступ до фінансування, сильна правова система, високі стандарти якості, підтримка інновацій	Високі витрати, бюрократія, обмеження для міжнародної експансії
Китай	Державна підтримка, швидка адаптація, використання новітніх технологій, ефективний доступ до ринків	Залежність від держави, конкуренція з великими корпораціями, регуляторні бар'єри, проблеми з інтелектуальною власністю
Німеччина	Високі стандарти якості, системний підхід до інновацій, ефективність виробництва, інтеграція в глобальні ланцюги постачання	Високі податки та витрати, регуляторні вимоги, складність адаптації до швидких технологічних змін
Скандинавські країни	Соціальна відповідальність, інноваційність, тісна співпраця з державою, висока конкурентоспроможність	Високі податки та витрати, регуляторні бар'єри, обмежений доступ до певних ринків
Україна	Адаптивність, інновації та технології, співпраця з ІТ-сектором, гнучкість у прийнятті рішень	Обмежений доступ до фінансування, регуляторні та адміністративні бар'єри, нестабільне економічне середовище

Також можна виділити і розбіжні тенденції, наприклад вплив високих податків та витрат, роль соціальної відповідальності та сталості, адаптивність та гнучкість у прийнятті рішень. В країнах з високим рівнем соціального захисту, таких як Німеччина та скандинавські країни, малі підприємства несуть значні фінансові навантаження у вигляді високих податків та витрат. Навпаки, в країнах з перехідною економікою, таких як Україна, головними викликами є доступ до фінансування та стабільності економічного середовища. Скандинавські країни показують приклад інтеграції соціальної відповідальності та сталого розвитку в бізнес-процеси, тоді як в інших регіонах ці аспекти можуть не мати такого ж високого пріоритету. Малі підприємства в країнах з швидкими змінами у економічному середовищі, як Україна, демонструють високу адаптивність та гнучкість. Це відрізняється від більш стабільних та передбачуваних умов ведення бізнесу в розвинутих країнах.

З огляду на викладений матеріал можемо виділити такі рекомендації для України.

1. Підтримка інновацій та впровадження технологій.

Україні необхідно сприяти розвитку інновацій та впровадженню сучасних технологій серед малих підприємств. Це може бути реалізовано через податкові стимули для інвестицій у дослідження та розвиток, створення інноваційних хабів та технопарків, а також надання доступу до кваліфікованих ІТ-спеціалістів і науковців.

2. Ефективна державна підтримка.

Держава повинна забезпечити ефективну систему підтримки малого бізнесу, що включає доступ до фінансування через гранти та кредити з низькими відсотковими ставками, консультування у сфері бізнесу та маркетингу, а також спрощення адміністративних процедур та зниження бюрократичних бар'єрів.

3. Високі стандарти якості.

Налагодження високих стандартів якості та впровадження систем менеджменту якості, за міжнародними нормами, допоможуть підвищити конкурентоспроможність українських малих підприємств на міжнародних ринках.

4. Соціальна відповідальність та сталість.

Інтеграція принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності в бізнес-практики малих підприємств сприятиме не тільки підвищенню їх репутації, а й відкриє доступ до нових ринків та інвестиційних можливостей.

5. Тісна співпраця між державою, бізнесом та освітніми інститутами.

Розвиток ефективного діалогу між державними інституціями, бізнес-асоціаціями та освітніми закладами дозволить синхронізувати зусилля у підтримці малого бізнесу, підготовці кваліфікованих кадрів та розвитку інновацій.

Висновки. Дослідження методів управління операційною діяльністю малих бізнесів у різних країнах світу дозволяє виявити ключові фактори успіху, які можуть бути адаптовані та використані для підтримки та розвитку малого бізнесу в Україні. Інноваційність, використання сучасних технологій, ефективна державна підтримка, високі стандарти якості, а також акцент на соціальній відповідальності та сталому розвитку є ключовими елементами, які сприяють зростанню малого бізнесу та його інтеграції в глобальні ринки.

Вивчення досвіду інших країн у сфері управління операційною діяльністю малих бізнесів вказує на необхідність комплексного підходу, що включає стимулювання інновацій, забезпечення державної підтримки, підвищення стандартів якості, відповідальне ставлення до навколишнього середовища та соціальну відповідальність. Україні, з урахуванням своїх унікальних викликів та можливостей, слід адаптувати кращі практики цих країн для стимулювання розвитку та зростання малого бізнесу в сучасних умовах.

Література

1. Капінос Г. І., Бабій І. В. Операційний менеджмент. Київ: Центр навчальної літератури, 2013.
2. Колісніченко П. Т. Стан і тенденції розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. Економіка та суспільство. 2017. № 11.
3. Jakes, L. V., & Bur-rus, S. Operational Plan Small Business Owners Use to Sustain Business. Open Journal of Business and Management. 2022. Vol. 10. P. 2502-2552. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2022.105126>
4. Гончарук Т. В. Зарубіжний досвід розвитку підприємницьких структур та можливості його використання в Україні. Ефективна Економіка. 2017. № 9.
5. Бутинця Ф. Ф. Світовий бізнес: Навчальний посібник. 2012.

6. Табінський В. А., Телятник В. М., Сімон А. П. Проблеми та перспективи розвитку малого бізнесу в Україні. Молодий вчений. 2017. № 3 (43).

References

1. Kapinos H. I., Babii I. V. *Operatsiyni menedzhment*. [Operational management]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2013. [in Ukrainian].
2. Kolisnichenko P. T. "Stan i tendentsii rozvytku maloho ta serednoho pidpriemnytstva v Ukraini". ["The state and trends of the development of small and medium-sized enterprises in Ukraine"]. *Ekonomika ta suspilstvo* 11 (2017). [in Ukrainian].
3. Jakes L. V., Burrus, S. "Operational Plan Small Business Owners Use to Sustain Business". *Open Journal of Business and Management* 10 (2022): 2502-2552. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2022.105126>
4. Honcharuk T.V. "Zarubizhnyi dosvid rozvytku pidpriemnytskykh struktur ta mozhlyvosti yoho vykorystannia v Ukraini". ["Foreign experience in the development of entrepreneurial structures and the possibility of its use in Ukraine"]. *Efektivna Ekonomika* 9 (2017). [in Ukrainian].
5. Butyntsia F.F. *Svitovyi biznes*. [World business], 2012. [in Ukrainian].
6. Tabinskyi V. A., Teliatnyk V. M., Simon A. P. "Problemy ta perspektyvy rozvytku maloho biznesu v Ukraini". *Molodyi vchenyi* 3 (43) (2017). [in Ukrainian].

COMPARATIVE ASSESSMENT OF METHODS OF MANAGING OPERATIONAL ACTIVITIES OF SMALL BUSINESSES: EXPERIENCE OF DIFFERENT COUNTRIES

Oleksandr Y. Preobrazhenskyi

postgraduate student

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
(Ukraine)

ORCID 0009-0005-6647-2697

Abstract. This article investigates the operational management practices of small businesses across various countries, including the United States, the United Kingdom, China, Germany, and the Scandinavian nations. It focuses on a comparative analysis aimed at identifying and juxtaposing the advantages and disadvantages of different management methods in relation to their cultural, economic, and social contexts. Using a mixed-methods approach, the study is based on qualitative and quantitative data from various international databases, as well as surveys and interviews with business owners. The research reveals significant differences in how operational activities are managed, driven by local economic policies, cultural traits, and market demands. This paper highlights the impact of technological advancements and globalization on operational strategies and emphasizes the importance of cultural adaptability and innovation in enhancing competitiveness. Key findings include distinct operational strategies adapted to local contexts and the crucial role of government support and technological integration in fostering a conducive business environment.

Keywords: small business, operational management, comparative analysis, cultural adaptability, technological integration, globalization, business strategies, economic impact, cross-cultural differences.

Стаття надійшла до редакції 05.05.2024

УДК 338.45:004.378.5
JEL A10, B21, D24
DOI 10.33111/sedu.2024.54.145.160

Смирнов Євген Валерійович*
Смирнов Євген Євгенович**

ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНІ МОДЕЛІ ТА ДОСВІД ОЦІНЮВАННЯ

Анотація. У статті представлено результати критичного аналізу наукових підходів до оцінювання економічного зростання та визначено особливості концепцій та моделей організаційного зростання механістичного та органічного напрямів дослідження. Удосконалено типологію теоретичних підходів до дослідження організаційного зростання в частині актуалізації та виділення ціннісно-орієнтованого підходу як самостійного напрямку дослідження, який розкриває зміст організаційного зростання на основі органічного поєднання аксіологічних (управлінський напрям) і праксеологічних (капітальний напрям) аспектів цінності, що дозволило розширити змістовні межі вивчення економіки організаційного зростання на перетині різних дисциплінарних напрямів соціально-економічного дискурсу. На підставі узагальнення підходів і моделей до оцінювання економічного зростання підприємства: мікроекономічного, стохастичного, еволюційного та стратегічно-орієнтованого, а також дослідження економетричних, фінансових моделей і вартісних концепцій автори дійшли висновку, що найбільш релевантним на сьогодні є фундаментально-вартісний напрямок оцінювання економічного зростання в розрізі концепції ключових факторів вартості KVDM.

Ключові слова: розвиток; цифрова економіка; ефективність; вартість; активи; інвестиції; моделювання; інформаційне та фінансове забезпечення.

Вступ. Питання економічного зростання суб'єктів економічної діяльності дискутуються вченими на сторінках академічних, наукових видань та у професійних колах управлінців різних сфер діяльності. І науковці, і практики однакові у тому, що економічне зростання слугує основою подальшого успішного розвитку економічних суб'єктів усіх рівнів господарювання. Проте консенсусу з однозначності розуміння змісту даного терміну, формальних ознак для ідентифікації економічного зростання, критеріїв і показників його оцінювання, способів забезпечення науковці та практики наразі так і не дійшли.

Значна кількість наукових публікацій присвячена дослідженню сутності економічного зростання на макроекономічному рівні. Це наукові праці зарубіжних

* Смирнов Євген Валерійович — к.е.н., доцент, доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (м. Київ, Україна), ORCID 0000-0002-4869-182X, yevhen.smyrnov.3@kneu.ua

** Смирнов Євген Євгенович — доктор філософії, доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (м. Київ, Україна), ORCID 0000-0002-9871-5981, smyrnov1994@gmail.com

(Ф. Агійона та П. Хоуїтта, Д. Белла, Г. Гроссмана і Е. Хелпмана, Е. Домара і Р. Харрода, Е. Троффлера, Г. Мюрдаля, Дж. Робінсона, П. Ромера, Р. Солоу, П. Сраффа, Й. Шумпетера, ін.) та українських вчених С. Гальчинського, В. Гейця, Л. Проданової, Л. Федулової, А. Чухна ін. Питання визначення економічного зростання на мікрорівні менш досліджене, проте досить значущими у цій сфері є результати досліджень І. Адізеса, М. Багаї, Ж. Васконселлоса-і-Са, П. Вігері, Л. Грейнера, Р. Істерліна, Б. Карлофа, Е. Пенроуз, В. Ростоу, Д. Сулла, С. Сміта та ін. Серед вітчизняних дослідників, що зробили вагомий внесок у розвиток теорії економічного зростання, варто виділити наукові здобутки К. Бойченко, В. Верби, В. Гмирі, О. Гребешкової, О. Гудзь, О. Дерев'янка, В. Лаврененко, Н. Касьянової, С. Клименко, В. Кукоби, О. Ткаченко, Н. Чухраєвої, Г. Швиданенко, які досліджували економічні аспекти визначення та забезпечення зростання в контексті організаційного розвитку; О. Дерев'янка, Є. Куценко, О. Магдалюка, О. Мельник, О. Мендрула, К. Рябикіної, І. Смоліна, О. Терентьєвої, Ю. Турчинової, Л. Фролової, Н. Шевчук та ін., які вивчали питання оцінювання економічного зростання підприємства в різних змістовних напрямках.

Проте за умов розвитку постіндустріальної економіки питання визначення, оцінювання та забезпечення економічного зростання підприємства набувають специфічних характеристик, що актуалізує дослідження таких питань, як уточнення критеріїв ідентифікації та оцінювання економічного зростання з урахуванням якісних аспектів даного явища, забезпечення стійкості економічного зростання підприємства, що передбачає розширення та/або удосконалення відповідних способів та інструментів з урахуванням викликів та тенденцій розвитку бізнес-середовища господарювання.

Постановка завдання. Метою наукового дослідження є розвиток теоретичних засад і обґрунтування методичних підходів з визначення, оцінювання та організаційного забезпечення економічного зростання підприємств.

Для досягнення поставленої мети визначено такі цілі та необхідні для розв'язання завдання:

- систематизувати наукові підходи до дослідження організаційного зростання;
- обґрунтувати концепти визначення економічного зростання підприємства; теоретичні засади оцінювання фундаментально-вартісного зростання підприємства в частині впорядкування та доповнення відповідних аналітичних передумов, що дозволяє вдосконалити систему показників оцінювання якості фінансових результатів капіталотворення на підприємстві;
- критично проаналізувати існуючі аналітичні моделі та практики оцінювання економічного зростання підприємства;
- аргументувати доцільність оцінювання економічного зростання підприємства за критерієм якості капіталу;
- система критеріїв оцінювання економічного зростання підприємства в частині її доповнення критерієм якості капіталу, який по суті поєднує класичні кількісні вимірники економічного зростання та змістовно розширює відповідну

аналітику врахуванням якісних параметрів капіталоутворення, що представлені його ресурсними, ціннісними та результатними характеристиками.

З метою здійснення наукового впорядкування аналітичних моделей та практик оцінювання економічного зростання дослідники дотримуються логіки, відповідно до якої виділяють такі напрями визначення економічного зростання, як мікроекономічний, стохастичний, еволюційний та стратегічно-орієнтований. Отже, логіка дослідження в представленій статті вибудовується на основі ієрархії та взаємодії між відомими моделями оцінювання економічного зростання: максимізації прибутку; масштабування; а також пул фінансових моделей: в залежності від темпів зростання обсягів продажу, моделі стійкого зростання, моделі, пов'язані з інфляцією і інвестиційними стратегіями, а також моделі вартісного зростання. Одночасне дослідження переваг і недоліків вказаних моделей оцінювання економічного зростання з точки зору різних проєкцій і факторів впливу має довести найбільший рівень релевантності саме фундаментально-вартісного напрямку в екосистемі його оцінювання.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку підприємства в умовах постіндустріальної економіки.

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи і прикладні аспекти оцінювання економічного зростання підприємства.

Методологічний базис дослідження утворено на основі сукупності загальнонаукових і спеціальних принципів і методів наукового пізнання. Наукові результати статті отримані з використанням таких методів дослідження: *аналізу та синтезу* — для уточнення змісту взаємопов'язаних категорій економічного зростання підприємства; *порівняння, систематизації, узагальнення, формалізації* — для визначення концептів економічного зростання підприємства, розробки методичного підходу до його оцінювання за критерієм якості капіталу та відповідного організаційного забезпечення; *фінансово-економічного та VBM-аналізу* — для оцінювання якості фінансових результатів капіталотворення на підприємствах; *економіко-математичні та статистичні методи (кореляційний та регресійний аналіз, випадковий ліс та дерево-рішень)* з використанням мови програмування *Python* — для пошуку закономірностей великої кількості змінних ресурсних факторів, а також прогнозних розрахунків щодо їх подальших змін.

Результати. Оцінювання економічного зростання підприємства є одним із ключових напрямів досліджень відповідної теорії. Критичний аналіз публікацій, що присвячені даній темі, дозволяє зробити висновок, що в залежності від предметної сфери дослідження та від особливостей визначення сутності економічного зростання, якого дотримується науковець, формуються методи, аналітична логіка, технологія, відповідна система критеріїв і показників оцінювання. Отже, процес оцінювання носить доволі суб'єктивний характер.

У межах *мікроекономічного* напрямку аналіз економічне зростання здійснюється на основі виробничої функції, на основі якої визначаються оптимальні обсяги виробництва та реалізації продукції та яка визначається ресурсними факторами і технологією. Відповідно до даного підходу економічне зростання

оцінюється за критерієм обсягів виробництва, зміна яких відбувається внаслідок змін ресурсів і технологій [1].

За *стохастичним* напрямом дослідження зростання підприємства динаміка організаційного зростання є незалежною від факторів впливу бізнес-середовища (зовнішніх і внутрішніх) [2]. Фактично йдеться про те, що зростання підприємства, як наслідок дії великої кількості факторів впливу, — випадкова величина. Результати тестування різних модифікацій закону Гібрата свідчать про те, що він виконується лише у половині спостережень, що, відповідно, не дозволяє використовувати його як базову концепцію для досліджень в області організаційного зростання. Так, закон Гібрата не виконувався для молодих підприємств, які були порівняно невеликими за розміром, проте працює на вибірці підприємств, що були порівняно великими і зрілими [3].

Дослідження залежності зростання підприємства від його віку стало початком розвитку *еволюційного* напрямку дослідження зростання, яке пов'язує з теорією відбору Б. Йовановича [4]. Висновки досліджень у цьому напрямі полягають у тому, що збільшення віку підприємства уповільнює темпи його зростання, проте підвищується ймовірність виживання. Найбільш значущими дослідженнями цього напрямку є концепція життєвих циклів організації І. Адізеса [5] і теорія зростання Л. Гринера [6]. Відповідно до концепції І. Адізеса підприємство характеризується здатністю зростати доки не сягне стадії життєвого циклу стабільності, після чого швидкість зростання зменшується. У теорії Л. Гринера визначено 5 ключових параметрів зростання, 5 стадій зростання і 4 кризові стадії, які в сукупності дозволяють зрозуміти особливості зростання підприємства на кожній стадії. В основу стратегічно-орієнтованого напрямку дослідження зростання (Corporate-strategy view) закладено ідею про те, що зростання визначається на основі певних управлінських рішень стратегічного характеру, з урахуванням як фінансових так і нефінансових аспектів, а також внутрішніх і зовнішніх факторів бізнес-середовища. Проведені дослідження дозволяють зробити висновок, що факторний аналіз зростання є домінуючим в межах стратегічно-орієнтованого напрямку досліджень. Найбільш розповсюдженими факторами впливу на зростання підприємства дослідники виділяють розмір, вік, прибутковість діяльності або окремих видів капіталу, інвестиційну, інноваційну, ділову активність, ін. У межах домінуючої в стратегічному менеджменті ресурсної теорії дослідники [7–8] емпіричним шляхом доходять висновку про наявність залежності між економічним зростанням та внутрішніми параметрами підприємства. Тобто у фокусі досліджень постають питання виявлення таких внутрішньо організаційних факторів, які є визначальними для забезпечення стійкості зростання. Такими фактором визначено динамічні здатності компанії, які забезпечують стійкість конкурентних переваг, а, відповідно, шумпетеріанські ренти, що забезпечується на основі механізмів набуття і розповсюдження знань, а також трансформації ресурсної бази відповідно до вимог бізнес-середовища або випередження такої відповідності [9–10]. Окремим пластом аналітичних моделей оцінювання економічного зростання можна вважати ті, що орієнтовані на виявлення впливових

факторів на основі застосування методів *економетричного* аналізу. Використовуючи дані моделі, науковці намагаються пояснити за рахунок яких факторів відбувається розвиток та/або економічне зростання компанії або підтвердити робочу гіпотезу авторського дослідження щодо важливості певного фактору для забезпечення економічного зростання. Такими факторами виступають розмір компанії, її вік, прибутковість діяльності, інноваційна, інвестиційна активність та ін. (табл. 1).

Таблиця 1

УЗАГАЛЬНЕНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Дослідники	Число фірм, країна	Пояснювальні змінні	R ²
Calvo J.L. [1]	1000, Іспанія	Розмір (-), вік (-), публічна компанія (+), технології (+)	9
Coad A. [2]	840, Франція	Розмір (-), вік (-), валовий прибуток, зростання у попередній період (+), галузь	4–8
Fagiolo G., Luzzi A. [3]	14277, Італія	Розмір (-), вік (-), грошовий потік (+), філії, галузь	2–3
Geroski P., Gugler K. [4]	10000, ЄС	Розмір (-), вік (-), філії (+), диверсифікація, зростання конкурентів	5–6
Geroski P.A., Toker S. [5]	209, Велика Британія	Розмір (-), інновації (+), реклама, зростання галузі (+), концентрація промисловості (+)	32
Harhoff D., Stahl K., Woywode M. [6]	10000, Німеччина	Розмір, вік, філії, диверсифікація, публічна компанія (+), галузь	8
Kumar M.S. [7]	700	Розмір (-)	1–4

¹ J. L. Calvo. Testing Gibrat's law for small, young and innovating firms//Small Business Economics. 2006. Vol. 26. No. 2. P. 117–123.

² A. Coad. Testing the principle of 'growth of the fitter': the relationship between profits and firm growth//Structural Change and economic dynamics. 2007. Vol. 18. No. 3. P. 370–386.

³ G. Fagiolo, A. Luzzi. Do liquidity constraints matter in explaining firm size and growth? Some evidence from the Italian manufacturing industry//Industrial and Corporate Change. 2006. Vol. 15. No. 1. P. 1–39.

⁴ P. Geroski, K. Gugler. Corporate growth convergence in Europe// Oxford Economic Papers. 2004. Vol. 56. No. 4. P. 597–620.

⁵ P. A. Geroski, S. Toker. The turnover of market leaders in UK manufacturing industry, 1979–1986//International journal of industrial organization. 1996. Vol. 14. No. 2. P. 141–158.

⁶ D. Harhoff, K. Stahl, M. Woywode. Legal form, growth and exit of West German firms — empirical results for manufacturing, construction, trade and service industries//The Journal of industrial economics. 1998. Vol. 46. No. 4. P. 453–488.

⁷ M. S. Kumar. Growth, acquisition activity and firm size: evidence from the United Kingdom//The Journal of Industrial Economics. 1985. P. 327–338.

Закінчення табл. 1

Дослідники	Число фірм, країна	Пояснювальні змінні	R ²
Liu P.L., Chen W.C., Tsai C.H. [1]	90, Тайвань	Розмір (-), вік (-), галузь, R&D та експортна діяльність (+)	19–22
Macpherson A., Holt R. [2]	1671, південноафриканські країни	Розмір (-), вік (-), галузь, агломерація (+), людський капітал (+)	13–20
Robson P.J.A., Bennett R.J. [3]	100, Велика Британія	Розмір (-), вік (-), експорт (+), прибуток, галузь, інновації та технології (+), консалтингові послуги (+)	4–8
Variyan J.N. [4]	422, США	Розмір (-), вік (-), наявність філій (+), галузь	11–17

Джерело: складено й узагальнено автором на підставі вказаних посилань.

Систематизація такого роду досліджень представлена у роботі А. Коуда [11], де вчений доходить висновку, що незважаючи на привабливі показники статистичної достовірності, що отримують дослідники, висновки щодо інтерпретацій результатів є досить стриманими, так як незрозумілим залишається в якому ступені вони зумовлені реалістичністю встановлених взаємозв'язків, а в якому особливостями побудови моделей. Крім того, тестування отриманих емпіричним шляхом прогностичних моделей на аналогічних вибірках не дозволяє отримати адекватні результати.

Одним з найбільш популярних і розроблених напрямів оцінювання економічного зростання є фінансові моделі. Однією з перших моделей такого напрямку є модель максимізації прибутку, витоки якої базуються на тезі А. Сміта, що максимізація прибутків окремих економічних суб'єктів зумовлює зростання суспільного добробуту, а її засновником науковці вважають А. Курно. Основна ідея даної моделі полягає у тому, що максимізація прибутку компанії буде відбуватися за умови, що гранична виручка від продажу продукції буде дорівнювати граничним витратам. Пізніше, в межах розвитку неокласичної економічної теорії економісти дійшли висновку про недоцільність розглядати максимізацію прибутку як цільову функцію, аргументуючи це тим, що у такій змістовній постановці дана модель не враховує особливостей розрахунку прибутку за обліковим та економічним методом, не враховується ризик та той факт, що відбувається зміна

¹ P.L.Liu, W.C.Chen, C.H.Tsai. An empirical study on the correlation between the knowledge management method and new product development strategy on product performance in Taiwan's industries // *Technovation*. 2005. Vol. 25. No. 6. P. 637–644.

² A.Macpherson, R.Holt. Knowledge, learning and small firm growth: A systematic review of the evidence // *Research Policy*. 2007. Vol. 36. No. 2. P. 172–192.

³ P. J. A. Robson, R. J. Bennett. SME growth: The relationship with business advice and external collaboration // *Small business economics*. 2000. Vol. 15. No. 3. P. 193–208.

⁴ J. N. Variyam, D. S. Kraybill. Empirical evidence on determinants of firm growth // *Economics Letters*. 1992. Vol. 38. No. 1. P. 31–36.

грошей у часі, а також не є константою витрати на позиковий капітал компанії. Свого логічного розвитку модель максимізації прибутку набула у дослідженнях Р. Марріса (модель Марріса), який змістив цільовий фокус на максимізацію темпів зростання прибутку [12]. Це питання дослідник розглядає в контексті попиту на продукцію, який можна стимулювати постійним виводом на ринок нових продуктів, що буде виступати рушійною силою економічного зростання компаній. На думку вченого, компанія має перманентно забезпечувати диверсифікацію, що буде супроводжуватися прирощенням продажів продукції. Проте така логіка характеризується наявністю певних обмежень. Найбільш суттєвим вбачаються обмеження, що пов'язані з попитом. Це пояснюється тим, що витрати на розширення масштабів діяльності зменшують прибутковість продажів компанії та спричиняють зростання капіталомісткості результатів. Також проблемою є зниження ефективності управління в умовах постійного розширення діяльності компанії, а також відповідні фінансові обмеження, що пов'язані із перерозподілом власності.

У наукових публікаціях, автори яких визначають економічне зростання як розширення масштабів діяльності підприємства за умови збереження його фінансового стану, оцінювання здійснюється на основі визначення відповідності аналітичним вимогам «Золотого правила економіки», зміст якого полягає у тому, що темпи зростання чистого доходу $T_{чд}$ мають бути більшими за темпи зростання середньорічної величини активів $T_{Акт.сер}$, а темпи зростання чистого прибутку $T_{чп}$ перевищувати темпи зростання чистого доходу компанії (формула 1). Такий підхід є базовим в теорії оцінювання економічного зростання підприємства та закладається в основу формування прогностичних фінансових моделей [13].

$$T_{Акт.сер} \leq T_{чд} \leq T_{чп} \quad (1)$$

Результати аналізу фінансових моделей оцінювання та аналізу зростання підприємства у своїй переважній більшості відносяться до класу прогностичних детермінованих, тобто, такі, що базуються на встановленні причинно-наслідкових зв'язків. У дослідженні Р. Хайса і Р. Нолана [14] обґрунтовується, що формування таких моделей відбувається зверху вниз, що дозволяє сфокусуватися на основних пріоритетах і критеріях корпоративної та бізнес-стратегії підприємства.

У разі побудови фінансових моделей абсолютна більшість зарубіжних дослідників як критерій ідентифікації економічного зростання компанії використовують темпи зростання обсягів продажу продукції (послуг). Так, вчені та практики зазначають, що менеджмент підприємств є зацікавленим у зростанні розмірів компанії, її частки та репутації на ринку, а, відповідно, зростанні обсягів продажу. Якщо говорити про власників, то для них зростання компанії асоціюється із збільшенням їх добробуту, що проявляється у зростанні дивідендних виплат та, відповідно, зростанні прибутковості власного капіталу [12].

Аналізуючи фінансові моделі зростання звертає увагу термінологія, що використовується різними науковцями. У переважній більшості публікацій мова йде

про стійке зростання компанії. У вітчизняних публікаціях доволі часто використовується термін збалансоване зростання. Звернення до першоджерел виникнення даної категорії дозволяє говорити про те, що стійке та збалансоване зростання по суті є синонімічними. Саме поняття стійкого зростання введено у науковий оборот у 1960-ті роки всесвітньо відомою компанією Boston Consulting Group / BCG. Показник індекс стійкості зростання (SGR, Growth Sustainability Index) по суті являє собою максимально можливий обсяг зростання продажів компанії без змін фінансування її діяльності, тобто без залучення додаткового фінансування [13; 15]. Дж. Ван Хорн уточнює зміст SGR характеризуючи його як річний темп приросту компанії у відсотках, який прогнозується на основі фактів ділової активності, фінансового ризику та дивідендних виплат

До порівняно спрощених моделей стійкого зростання компанії відносять модель М. Кісора (формула 2) [16] і модель Лернета — Карлетона (формула 3) [17], відповідно до змісту яких стійкість зростання компанії визначається її фінансовою політикою та прибутковістю діяльності. Аналогічною за змістом є відома в українському науковому просторі модель Р. Хіггінса (формула 4) [13], сутність якої полягає в тому, що максимально можливий темп зростання компанії визначається темпами зростання її власного капіталу.

$$SGR_y = (1 - d) \times ROE \quad (2)$$

$$SGR_y = b (1 - T)(r + (r - i) \times \frac{D}{E}) \quad (3)$$

$$g = ROE \times b = ROE \times \frac{NI_{reinv}}{NI} \quad (4)$$

де SGR_y — індекс стійкості зростання; d — коефіцієнт дивідендних виплат; ROE — рентабельність власного капіталу; b — коефіцієнт реінвестування прибутку; T — ставка податку на прибуток; r — рентабельність активів; i — процентна ставка за позиковим капіталом; D — позиковий капітал; E — власний капітал; g — максимальний темп зростання обсягів продажу; NI — чистий прибуток; NI_{reinv} — реінвестований чистий прибуток.

Більш розвиненою версією даних моделей є модель Ульріха — Ерлоу [18], А. Раппорта, Дж. Ван Хорна, А. Зекона [19], модель BSG до складу моделі включаються фактори, які безпосередньо пов'язані з політикою використання активів компанії (операційною політикою) та характеризуються відповідними показниками продуктивності та прибутковості.

Окремий пул фінансових моделей стійкості зростання пов'язаний з урахуванням такого фактору, як інфляція. Це модель Левелена — Красау [20] та модель Гулати — Зантойта [21]. Дослідники переконують у тому, що постійні темпи зростання компанії безпосередньо пов'язані з інвестиційними стратегіями, які формуються залежно від наслідків інфляції та коливань облікових ставок.

Розвиток представлених базових фінансових моделей стійкості зростання компанії пов'язаний з емпіричними моделями, що передбачають вивчення різних факторів впливу, таких як збутова політика компанії та її баланс з фінансовими показниками [22] або дослідження причин відхилень фактичних темпів зростання від SGR [23], які, за висновками авторів, зумовлені змінами прибутковості діяльності компанії.

Якщо критично проаналізувати даний пул фінансових моделей, то можна визначити певні обмеження щодо їх практичного використання. Так, усі варіанти моделей SGR передбачають сталу структуру капіталу компанії, що з практичної точки зору є малоймовірною ситуацією. Також сумнівним вбачається положення, про пропорційність зростання активів. Очевидним, що така пропорційність може бути встановлена лише для окремих елементів оборотних активів (виробничих запасів). Проте якщо говорити про основні засоби, то їх зміна буде залежати лише від того, наскільки використовуються виробничі потужності компанії. Якщо характеризувати зв'язок показників ділової активності та рентабельності, то це відбувається через величину чистого доходу. Якщо запланувати певний рівень прибутковості продажу і визначити необхідний темп зростання продажів, то для забезпечення досягнення запланованих показників оборотності активів необхідно буде змінити їх структуру. Представлені фінансові моделі не враховують сучасної специфіки зростання, яка пов'язана з соціалізацією та інтелектуалізацією процесів і результатів розвитку компанії.

Окремим пластом моделей економічного зростання в межах стратегічно-орієнтованого напрямку варто виділити моделі вартісного зростання (вартісні моделі). Основна ідея вартісних моделей полягає у тому, що критерієм економічного зростання є вартість капіталу або додана вартість капіталу. Слід зазначити, що в основу вартісних моделей зростання закладено внутрішню вартість, яка на відміну від ринкової, формується під впливом дії факторів, які є підконтрольними менеджменту підприємства. Внутрішню вартість у значній кількості наукових досліджень визначають як фундаментальну вартість. З методологічної точки зору принципово виділяють два підходи до розрахунку фундаментальної вартості підприємства — на основі дисконтування грошових потоків (DCFM / Discounted Cash Flows Models) і на основі концепції економічного прибутку (EPM / Economic Profit Model) [24–25] (рис. 1). Відповідно вартісні моделі зростання підприємства побудовані саме на цій концептуальній основі.

Базовою моделлю вартісного зростання підприємства науковці називають модель А. Раппарта, відповідно до змісту якої виділяються фактори формування вартості (темпи зростання обсягів продажу, операційна маржа, інвестиції у робочий капітал та необоротні активи та ін.), що дозволяє проаналізувати їх вплив на реалізацію стратегію. Основою забезпечення генерування грошових потоків підприємством є операційна діяльність, а вартість компанії визначається як сума приведеної вартості операційних CF на прогнозованому та постпрогнозованому інтервалах, а також поточної вартості цінних паперів та CF від інших неопераційних інвестицій (рис. 2) [25; 26].

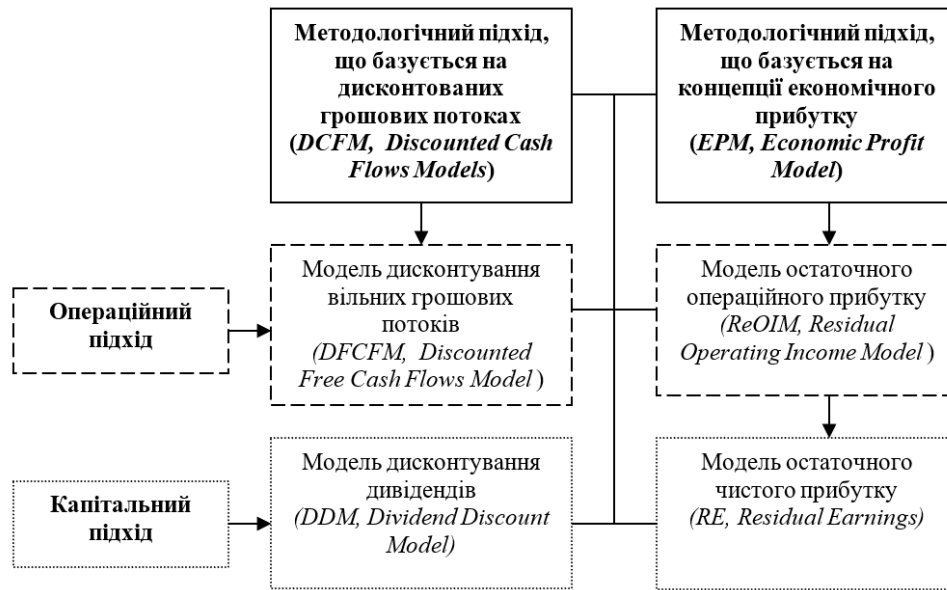


Рисунок 1 — Методологічні підходи до оцінювання фундаментальної вартості підприємства

Джерело: [24, с. 101].

Приведена вартість операційних грошових потоків у межах прогнозованого періоду	Приведена вартість операційних грошових потоків у межах постпрогнозованого періоду	Поточна ринкова вартість цінних паперів та інших неопераційних активів
Приведена вартість операційних FCF Операційний аспект		
Вартість підприємства		
Ринкова вартість боргу		Вартість акціонерного капіталу

Рисунок 2 — Вартісна модель компанії А. Раппапорта

Джерело: [27].

Критерієм зростання є вартість акціонерного капіталу яка і є об’єктом пофакторного вартісного аналізу. результати емпіричного тестування даної моделі свідчать про те, що для забезпечення вартісного зростання недостатньо забезпечити позитивну динаміку одного або декількох з факторів, так як їх зміни можуть бути взаємовиключними. Тому моделювання передбачає певну збалансованість впливів, на чому саме і фокусується стратегія, яка орієнтована на забезпечення зрос-

тання вартості. Подальшого розвитку модель А. Раппапорта набула у дослідженнях Т. Коупленда і Дж. Мурріна, моделі Г. Арнольда, концепції ключових факторів вартості (KVDM, The Key-Value-Driver Model) А. Брейлі та С. Майерса які зміщують свій фокус на методологію розрахунку вартості, з концепції DCFM на концепцію EPM [13]. Вартість компанії визначається як сума величини інвестованого капіталу та поточної вартості усіх економічних прибутків, що генерує інвестований капітал (формула 5):

$$Val = IC + \sum_{t=1}^n \frac{EP_t}{(1 + WACC)^t} \quad (5)$$

де IC — величина інвестованого капіталу, гр. од.; EP_t — економічний прибуток у році t , гр. од.; $WACC$ — середньозважені витрати на капітал; n — тривалість розрахункового періоду.

Вартісна модель Г. Арнольда передбачає перегрупування факторів вартості, де фактично об'єднуються потреби в оборотних та необоротних активах, а операційний прибуток і податковий фактор включають до норми рентабельності, критичне значення якої визначається витратами на капітал. Фактично фокус зміщується на спред продуктивності капіталу, а збалансоване зростання вартості буде відбуватися за умови, якщо фактична ставка рентабельності капіталу буде перевищувати витрати на капітал.

Різні моделі факторного аналізу вартісного зростання з акцентом на різні критерії його ідентифікації у наукових публікаціях представлені досить широко. Усі вони мають змістовну специфіку, переваги й обмеження у використанні. З позицій цілей і завдань пропонованого дослідження проведений аналіз є корисним тим, що на його основі можна визначити та сфокусуватись на тих критеріях показниках, процедурах, ін., які є найбільш спроможними з точки зору визначення джерел та способів забезпечення зростання. У такому аспекті вважаємо, що фундаментально-вартісний напрямок оцінювання економічного зростання є більш корисним та дієвим з точки зору формалізації та пояснювальної спроможності управлінських фокусів і дій, менеджменту. Проте це не означає другорядності ринкових критеріїв та показників оцінювання економічного зростання. Так, у монографії [25] українського вченого О. Мендрула, беручи за критерій результату ринкову капіталізацію компанії (ринкову вартість), дослідник фокусується на факторах впливу, які є підконтрольними менеджменту. І вже в початковому посібнику, який виходить в світ майже через десять років після захисту докторської дисертації, вчений визначає результати вартісного зростання за критерієм загальної акціонерної віддачі (TSR / Total Shareholder Return) та пояснює їх на засадах концепції вартісно-орієнтованого управління, яка за змістом є альтернативною фондового напрямку досліджень вартісного зростання [28].

Висновки. За результатами критичного аналізу наукових підходів до оцінювання економічного зростання підприємства було зроблено висновок про те, що

переважна більшість аналітичних моделей сформована в змістовних межах стратегічно-орієнтованого напрямку на основі використання економетричних моделей і методів фінансового моделювання. Результати використання економетричного аналізу свідчать про те, що, незважаючи на привабливі показники статистичної достовірності, висновки до інтерпретацій результатів побудованих моделей є досить стриманими, так як незрозумілим залишається в якому ступені вони зумовлені реалістичністю встановлених взаємозв'язків, а в якому особливостями побудови моделей. Крім того, тестування отриманих емпіричним шляхом прогностичних моделей на аналогічних вибірках в багатьох випадках не підтверджує їх адекватності. Щодо фінансових моделей, то вони відносяться до класу прогностичних, в їх основу закладено метод факторного аналізу. Переважна більшість аналітичних фінансових моделей пов'язана із визначенням стійкості економічного зростання за критерієм обсягів продажу, а з початком розвитку теорії вартісно-орієнтованого управління досить високої популярності набули моделі вартісного зростання.

Дотримуючись визначення економічного зростання підприємства, яке було запропоновано в межах тримірної змістовної простору (цінність — капітал — стратегія) обґрунтована доцільність ідентифікації та оцінювання економічного зростання за критерієм якості капіталу. В основу визначення якості капіталу закладено його ресурсно-результатну та ціннісну природу, а оцінювання якості капіталу запропоновано здійснювати у двохмірній площині — в аспекті якості капіталу як економічного ресурсу та якості результатів капіталоутворення. Ресурсні аспекти якості запропоновано визначати в аспекті ноосферної та функціональної здатності капіталу на основі яких визначаються можливості та способи використання ресурсів підприємства. Результати капіталоутворення слід розглядати в аспекті економічної цінності з урахуванням інтересів як фінансових, так і нефінансових стейкхолдерів підприємства.

Імплементуючи в традиційну логіку дослідження економічного зростання концепти економічної цінності та капіталу значно розширило змістовні межі його визначення, що дозволило логічно пояснити для чого підприємство має зростати, що саме та в який спосіб має зростати. Базуючись на аксіологічно-праксеологічних аспектах економічної цінності, процесно-результатній та атрибутивній логіці дослідження капіталу і розумово-діяльних аспектах стратегії підприємства, економічне зростання визначено як довгострокова позитивна динаміка економічної цінності, що є наслідком стратегічних процесів капіталоутворення, які протікають в об'єктивованому й інкорпорованому просторі на основі взаємодії та взаємовідносин диференційованих видів капіталу та забезпечуються якістю капіталу підприємства.

Також у статті автором на підставі узагальнення і дослідження аналітичних моделей оцінювання економічного зростання підприємства була обґрунтована доцільність використання якості капіталу як критерію ідентифікації та оцінювання економічного зростання підприємства, що дозволяє врахувати ресурсно-результатну змістовну природу економічного зростання, а також його якісні

характеристики. Ресурсні аспекти якості запропоновано визначати в аспекті ноосферної та функціональної здатності капіталу на основі яких визначаються можливості і способи використання ресурсів підприємства. Результати капіталоутворення запропоновано розглядати в аспекті економічної цінності з урахуванням інтересів не лише фінансових, а й нефінансових стейкхолдерів підприємства.

Література

1. Coase R. The Nature of the Firm. *Economica*. 1937. № 4. P. 386-405.
2. Gibrat R. Les Inegalite Economiques. Paris: Librairie du Recueil Sirey, 1931.
3. Santarelli E., Klomp L. And Thurik A.R. Gibrat's Law: an Overview of the Empirical Literature. *Entrepreneurship, Growth, and Innovation*. US: Springer. 2006. P. 41-73.
4. Jovanovic B. Selection and the Evolution of Industry. *Econometrica*. 1982. Vol. 50, No. 3 (May). P. 649-670.
5. Adizes I. Managing Corporate Lifecycles. Volume I : How Organizations Grow, Age, and Die. Santa Barbara, CA: The Adizes Institute Publications, 2012
6. Greiner L. Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*. 1972. P. 37-46.
7. Davidsson P., Kirchoff B., Hatemij A., Gustavsson H. Empirical analysis of business growth factors using Swedish data. *Journal of small business management*. 2002. №40(4). P. 332-349.
8. Garnsey E., Stam E., Hefferman P. New Firm Growth: Exploring processes and paths. *Industry and Innovation*. 2006. №13 (1). P. 1-24.
9. Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations. / Helfat C., Finkelstein S., Mitchell, W., Peteraf M.A., Singh H., Teece, D.J., Winter S.G. Blackwell: Oxford, U.K., 2007. 160 p.
10. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. № 18 (7). P. 509-534.
11. Coad A. Testing the principle of 'growth of the fitter': the relationship between profits and firm growth. *Structural Change and economic dynamics*. 2007. Vol. 18. No. 3. P. 370-386.
12. Marris R. The Economic Theory of «Managerial» Capitalism, Macmillan. London: Palgrave Macmillan, 1966. 210 p.
13. Higgins R. C. Analysis for Financial Management. N.Y.: McGraw-Hill Education, 2011. 480 p.
14. Hayes R.H., Nolan, R.L. What kind of corporate modeling functions best. *Harvard Business Review*. 1974. №3 (52). P. 102-112.
15. Palepu K., Healy P., Bernard V. Business Analysis & Valuation. Using Financial Statements. Cincinnati: South-Western College Pub, 2007. 984 p.
16. Kisor M. The Financial Aspects of Growth, *Financial Analysts Journal*. 1964. №20 (2). P. 46-51.
17. Lerner E., Carleton, W. A Theory of Financial Analysis. New York: Harcourt, Brace & World, Inc., 1966.
18. Ulrich T., Arlow P. The Financial Implications of Growth, *Journal of Small Business Management*. 1980. №27(2). P. 28-33.

19. Zakon A. Growth and financial strategies. A special commentary. Boston, Massachusetts: Boston Consulting Group, 1986.
20. Lewellen W., Kracaw W. Inflation, Corporate Growth, and Corporate Leverage, *Financial Management*. 1987. №16. P. 29-36.
21. Gulati D., Zantout Z. Infaltion, capital structure, and immunization of the firm's growth potential. *Journal Of Financial And Strategic Decisions*. 1997. №10 (1).
22. Pickett M.C. Sustainable Growth Modeling: A longitudinal Analysis of Harley-Davidson. *ASBBS E-Journal*. 2008. Volume 4. No.1. P. 920-925.
23. Amouzesh N., Moeinfar Z., Mousavi Z. Sustainable Growth Rate and Firm Performance: Evidence From Iran Stock Exchange. *International Journal of Business and Social Science*. 20011. №23(2). P. 249-255.
24. Мельник О. В. Капіталізація підприємств: теорія та практика: монографія. Кам'янець-Подільський: Видавець Панькова А. С., 2020. 428 с.
25. Мендрул О. Г. Управління вартістю підприємств: монографія К.: КНЕУ, 2002. 272 с.
26. Мельник О.В. Теоретико-методологічні засади капіталізації промислових підприємств: автореф. Дис ... д-ра екон. Наук : 08.00.04 Київ, 2020. 41 с.
27. Rappaport A. Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investors. New York: Free Press, 1997. 224 p.
28. Мендрул О. Г. Управління вартістю підприємства. навч. посіб. К.: КНЕУ, 2011. 538 с.

References

1. Coase R. "The Nature of the Firm". *Economica* 4 (1937): 386-405.
2. Gibrat R. *Les Inegalite Economiques*. Paris: Librairie du Recueil Sirey, 1931.
3. Santarelli E., Klomp L., Thurik A.R. *Gibrats Law: an Overview of the Empirical Literature. Entrepreneurship, Growth, and Innovation*. US: Springer. 2006: 41-73.
4. Jovanovic B. "Selection and the Evolution of Industry". *Econometrica* Vol. 50, No. 3 (May) (1982): 649-670.
5. Adizes I. *Managing Corporate Lifecycles. Volume I : How Organizations Grow, Age, and Die*. Santa Barbara. CA: The Adizes Institute Publications, 2012
6. Greiner L. "Evolution and Revolution as Organizations Grow". *Harvard Business Review* (1972): 37-46.
7. Davidsson P., Kirchoff B., Hatemij A., Gustavsson H. "Empirical analysis of business growth factors using Swedish data". *Journal of small business management* 40(4) (2002): 332-349.
8. Garnsey E., Stam E., Hefferman P. "New Firm Growth: Exploring processes and paths". *Industry and Innovation* 13(1) (2006): 1-24.
9. *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. / Helfat C., Finkelstein S., Mitchell, W., Peteraf M.A., Singh H., Teece, D.J., Winter S.G. Blackwell: Oxford, U.K., 2007.
10. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal* 18(7) (1997): 509-534.

11. Coad A. "Testing the principle of 'growth of the fitter: the relationship between profits and firm growth". *Structural Change and economic dynamics* Vol. 18. No. 3 (2007): 370-386.
12. Marris R. *The Economic Theory of «Managerial» Capitalism*. Macmillan. London: Palgrave Macmillan, 1966.
13. Higgins R. C. *Analysis for Financial Management*. N.Y.: McGraw-Hill Education, 2011.
14. Hayes R.H., Nolan, R.L. "What kind of corporate modeling functions best". *Harvard Business Review* 3 (52) (1974): 102-112.
15. Palepu K., Healy P., Bernard V. *Business Analysis & Valuation. Using Financial Statements*. Cincinnati: South-Western College Pub, 2007.
16. Kisor M. "The Financial Aspects of Growth". *Financial Analysts Journal* 20(2) (1964): 46-51.
17. Lerner E., Carleton, W. *A Theory of Financial Analysis*. New York: Harcourt, Brace & World, Inc., 1966.
18. Ulrich T., Arlow P. "The Financial Implications of Growth". *Journal of Small Business Management* 27(2) (1980): 28-33.
19. Zakon A. *Growth and financial strategies*. A special commentary. Boston, Massachusetts: Boston Consulting Group, 1986.
20. Lewellen W., Kracaw W. "Inflation, Corporate Growth, and Corporate Leverage". *Financial Management* 16 (1987): 29-36.
21. Gulati D., Zantout Z. "Inflation, capital structure, and immunization of the firms growth potential". *Journal Of Financial And Strategic Decisions* 10(1) (1997).
22. Pickett M.C. "Sustainable Growth Modeling: A longitudinal Analysis of Harley-Davidson". *ASBBS E-Journal* Vol. 4. No.1 (2008): 920-925.
23. Amouzes N., Moeinfar Z., Mousavi Z. "Sustainable Growth Rate and Firm Performance: Evidence From Iran Stock Exchange". *International Journal of Business and Social Science* 23(2) (2011): 249-255.
24. Melnyk O. V. *Kapitalizatsiia pidpriemstv: teoriia ta praktyka*. [Capitalization of enterprises: theory and practice]. Kamianets-Podilskyi: Vydavets Pankova A. S., 2020. [in Ukrainian].
25. Mendrul O. H. *Upravlinnia vartistiu pidpriemstv*. [Enterprise cost management]. K.: KNEU, 2002. [in Ukrainian].
26. Melnyk O.V. *Teoretyko-metodolohichni zasady kapitalizatsii promyslovykh pidpriemstv*. [Theoretical and methodological principles of capitalization of industrial enterprises]. Avtoref. Dys ... d-ra ekon. Nauk : 08.00.04 Kyiv, 2020. [in Ukrainian].
27. Rappaport A. *Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investors*. New York: Free Press, 1997. 224 p.
28. Mendrul O. H. *Upravlinnia vartistiu pidpriemstva*. [Enterprise cost management]. K.: KNEU, 2011. [in Ukrainian].

**ECONOMIC GROWTH OF THE ENTERPRISE:
MODERN MODELS AND EVALUATION EXPERIENCE****Yevhen V. Smyrnov**PhD (Economics), Associate Professor,
SHEI «Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman» (Ukraine)
ORCID 0000-0002-4869-182X**Yevhen Y. Smyrnov**PhD (Economics), Associate Professor,
SHEI «Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman» (Ukraine)
ORCID 0000-0002-9871-5981

Abstract. The aim of the study is the development of theoretical foundations and substantiation of methodological approaches to the definition, evaluation and organizational support of the economic growth of enterprises.

The object of research of the article is the processes of enterprise development in the conditions of the post-industrial economy.

The subject of the article is theoretical institutions, methodological approaches and applied aspects of evaluating the economic growth of an enterprise.

The methodological basis of the study was formed on the basis of a set of general scientific and special principles and methods of scientific knowledge. The scientific results of the article were obtained using the following research methods: analysis and synthesis — to clarify the content of interrelated categories of economic growth of the enterprise; comparison, systematization, generalization, formalization — to determine the concepts of economic growth of the enterprise, development of a methodical approach to its assessment based on the criterion of the quality of capital and appropriate organizational support, financial-economic and VBM analysis - to assess the quality of financial results of capital formation in an enterprises.

The article presents the results of a critical analysis of scientific approaches to the assessment of economic growth and features of the concepts and models of organizational growth of mechanistic and organic directions of research are determined. The typology of theoretical approaches to the study of organizational growth in terms of actualization has been improved and emphasis of a value-oriented approach as an independent direction of research, which reveals the content of organizational growth based on organic combination of axiological (management direction) and praxeological (capital direction) aspects of value.

In the article, the authors justified the feasibility of using the quality of capital as a criterion for identifying and evaluating the economic growth of an enterprise on the basis of a generalization and study of analytical models for assessing the economic growth of an enterprise and evaluating the economic growth of the enterprise, which allows taking into account the resource-result meaningful nature of economic growth, as well as its qualitative characteristics. Resource aspects of quality are proposed to be define in the aspects of noospheric and functional capacity of capital on the basis of which the possibilities and ways of using the company's resources are determined. It has been shown that the results of capital formation in terms of economic value, taking into account the interests of not only financial, but also non-financial stakeholders of the enterprise.

Keywords: development; digital economy; efficiency; value; assets; investment; modeling; information and financial support.

Стаття надійшла до редакції 24.03.2024

УДК 656+658.7+658.8
JEL Classification L81 L91, M31
DOI 10.33111/sedu.2024.54.161.175

*Хмурковський Геннадій Володимирович**
*Бондарчук Микола Ігорович***

ВЗАЄМОДІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ВИКЛИКІВ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА УКРАЇНИ

Анотація. У статті представлено систематизацію можливостей взаємодії маркетингової та логістичної діяльності з урахуванням впливу такої взаємодії на підвищення захищеності підприємства від несприятливих факторів бізнес-середовища. Визначено напрями впливу підприємства на мікрорівень зовнішнього бізнес-середовища за допомогою маркетингової логістичної діяльності. Проведено дослідження динаміки розвитку і поточний стан маркетингової та логістичної складової ринкової інфраструктури в Україні для непрямої оцінки потенціалу цих видів діяльності стосовно підтримки діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання. Формалізовано взаємодію маркетингової та логістичної діяльності на основі концепції маркетингу «7Ps».

Ключові слова: маркетинг, логістика, маркетингове середовище, ринкова інфраструктура, економічна безпека.

Вступ. Управління маркетинговою та логістичною діяльністю спрямовано на досягнення мети підприємства через оптимальне використання ресурсів і досягнення конкурентних переваг. Ефективне поєднання логістики і маркетингу дозволяє підприємствам забезпечувати своєчасну поставку якісних продуктів або послуг за конкурентоспроможними цінами, відповідно до потреб та очікувань споживачів. Це допомагає зберегти і підвищити ринкову частку підприємства і його прибутковість.

Дослідженню критичної ролі маркетингової та логістичної діяльності у формуванні конкурентоспроможності і стійкості підприємств присвятили наукові праці такі вітчизняні та іноземні науковці, як Портер М., Раштон, А., Краучер, П., Бейкер, Р., Чопра С., Мейндл П., Крістофер М., Армстронг Г., Котлер Ф., Харкер М., Бреннан Р., Федорченко А., Олексюк О., Резнік Н., Руденко С., Бондаренко В., Семенда О., Пойта І., Горик-Чубатюк М. та інші. Загалом теорія маркетингу і логістики характеризується достатньою повнотою, системністю та практичною

* **Хмурковський Геннадій Володимирович** — канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри комерційної діяльності та логістики, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (м. Київ, Україна); ORCID 0000-0002-8421-0675; khmurkovskiy@kneu.edu.ua

** **Бондарчук Микола Ігорович** — магістр маркетингу, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (м. Київ, Україна); ORCID 0009-0008-7192-037X; nick_bond@ukr.net

значущістю, однак узагальнення та подальшого розвитку потребують питання забезпечення синергії під час управління цими видами діяльності. При цьому слід враховувати, що цілі, стратегія, зміст взаємодії маркетингової і логістичної діяльності перебувають під значним впливом особливостей бізнес-середовища конкретного підприємства.

Отже, важливим аспектом удосконалення теоретико-методологічних засад управління підприємствами є опрацювання досвіду господарської діяльності в несприятливих бізнес-середовищах у зв'язку з питаннями управління економічною безпекою бізнесу. В світлі поточної ситуації в Україні цей аспект відображений, зокрема, у працях таких вітчизняних науковців, як Федорченко А., Олексюк О., Парсяк В., Жукова О., Васильців Н., Зубченко В., Герасименко І., Осипенко Н., Олифіренко Ю., Повна С., Біланенко О. та інших. Систематизація наявних знань і подальші дослідження у цьому напрямі є суттєвими для удосконалення стратегічного планування та організації маркетингової і логістичної діяльності.

Постановка завдання. Цілями пропонованого дослідження є систематизація можливостей взаємодії маркетингової та логістичної діяльності з урахуванням впливу цієї взаємодії на підвищення захищеності підприємства від несприятливих факторів бізнес-середовища.

При цьому ми спираємось на класичні теоретико-методологічні засади маркетингової та логістичної діяльності, які постулюють, що згадані види діяльності працюють як єдина система, а основними сферами взаємодії логістики і маркетингу є ринкові дослідження, управління асортиментом, якістю, запасами, конструювання маркетингових каналів, забезпечення своєчасного реагування на зміни в ринкових умовах тощо [1–4].

Для досягнення поставленої мети необхідно:

– Формалізувати перелік заходів логістичної підтримки маркетингової діяльності на підприємстві, використовуючи теоретичні загальнонаукові методи дослідження (аналіз, синтез, абстрагування, узагальнення, індукція, дедукція). Деталізацію взаємодії логістики та маркетингу доцільно розглядати на основі концепції комплексу маркетингу [5–7]. Погоджуючись із підходом, який пропонують Пойта І.О., Горик-Чубатюк М.О. [6], ми вважаємо, що залучення моделі «7Ps» дозволяє провести більш комплексний аналіз, оскільки будь-який матеріальний товар неминуче супроводжується наданням послуг з продажу та в багатьох випадках логістичною послугою і післяпродажним обслуговуванням. Це приводить нас до подання будь-якого товару у вигляді системи «товар — послуга», для якої більш точним є використання моделі «7Ps». Крім того, слід врахувати пріоритет маркетингової функції над логістичною на підприємстві у ринкових умовах, оскільки саме маркетинг відповідає за формування попиту, який створює необхідність роботи комерційної логістики.

– Описати заходи у межах маркетингової та логістичної діяльності, що спрямовані на підвищення економічної безпеки вітчизняного підприємства в поточних умовах бізнес-середовища, використовуючи теоретичні загальнонаукові

методи дослідження (аналіз, синтез, абстрагування, узагальнення, індукція, дедукція).

– Дослідити динаміку розвитку і поточний стан маркетингової та логістичної складової ринкової інфраструктури в Україні для непрямой оцінки потенціалу цих видів діяльності щодо підтримки вітчизняних суб'єктів господарювання, використовуючи методи статистичного аналізу. При цьому ми виходимо з таких міркувань: для визначення реальної спроможності маркетингу і логістики вітчизняних підприємств забезпечувати досягнення ринкових цілей, зокрема у несприятливих економічних умовах, необхідно розглянути відповідність результатів діяльності постачальників маркетингових та логістичних послуг в Україні загальному стану економіки. З одного боку, це характеризує технологічну та управлінську підготовленість відповідних елементів ринкової інфраструктури до різних умов господарювання, з другого — загальний рівень розвитку логістичної і маркетингової діяльності в Україні.

Результати. У контексті діяльності окремо взятого суб'єкта господарювання логістика є функцією бізнесу, що відповідає за управління потоками матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів від джерел сировини — через виробництво — і до кінцевого споживача з метою оптимізації транспортних, складських, збутових і виробничих процесів, зниження витрат та підвищення ефективності господарської діяльності. Важливо зазначити, що ефективне управління потоками передбачає розуміння їхньої інтегрованої природи — будь-який рух матеріальних об'єктів у логістиці передбачає рух супровідної інформації, а також веде до руху коштів. Отже, ми поділяємо підхід Резнік Н.П., Руденка С.В., Пилипчук К.М. стосовно того, що об'єктом управління в логістиці є потоки без обмеження їхньої сутності матеріальним аспектом [8].

Логістика містить планування, координацію, контроль та управління рухом товарів, послуг і інформації в усіх ланцюгах постачання і розподілу. Логістика важлива в бізнесі для забезпечення своєчасності поставок, зниження запасів, оптимізації маршрутів доставки та підвищення задоволеності клієнтів.

Маркетинг у свою чергу — це функція бізнесу, яка відповідає за стратегічне і тактичне управління процесом створення, просування і продажу товарів з метою задоволення потреб та запитів споживачів, а також досягнення цілей організації. Основна мета маркетингу — залучення й утримання клієнтів, збільшення обсягів продажів, підвищення прибутковості та створення конкурентних переваг на ринку. У маркетинг входить дослідження ринку, встановлення цільової аудиторії, планування асортименту і цін, рекламу та інші засоби комунікації з метою формування та розвитку бренду, активного впливу на якісні та кількісні характеристики попиту.

Сучасне бізнес-середовище України вже має детальне та багатоаспектне висвітлення у роботах вітчизняних науковців і характеризується, з одного боку, дією глобалізаційних та євроінтеграційних процесів та відповідних трендів розвитку маркетингової та логістичної діяльності, з іншого боку — наслідками військового вторгнення росії в Україну [9–11]. Це формує специфічний комплекс

завдань, які постають перед вітчизняними суб'єктами господарювання щодо потреби забезпечувати конкурентоспроможність бізнесу на внутрішньому і зовнішніх ринках у складних макроекономічних умовах та обставинах підвищеного ризику пошкодження чи знищення матеріально-технічної бази підприємств. Варто брати до уваги не лише поточний стан українського бізнес-середовища, а й високий рівень невизначеності ймовірності різних сценаріїв змін економічних, соціальних, культурних, демографічних, політичних, технологічних та інших факторів.

З урахуванням зазначеного вище, важливим вбачається розуміння маркетингової та логістичної діяльності не лише як функцій бізнесу, а й як видів діяльності, що пов'язують внутрішнє середовище підприємства із зовнішнім бізнес-середовищем. Розглянемо структуру маркетингового середовища як сукупність таких рівнів [12, с. 86-118]:

1. Внутрішнє середовище підприємства — це сукупність факторів, які належать до власне підприємства і впливають на його функціонування, стратегію та ефективність. До основних елементів внутрішнього середовища зараховують систему менеджменту підприємства (організаційні структури, управлінські процедури, стандарти, плани, політики і практики, які визначають розподіл влади, відповідальності і зв'язків між різними підрозділами і працівниками підприємства), людські, матеріальні, фінансові й інформаційні ресурси підприємства.

2. Зовнішнє мікросередовище підприємства — включає фактори, що безпосередньо впливають на його діяльність і є конкретними для даного підприємства. До основних елементів зовнішнього мікросередовища включають: конкурентів; постачальників; фактичних і потенційних споживачів; посередників; регіональні чи місцеві групи, організації, урядові агентства й інші стейкхолдери, які можуть впливати на діяльність підприємства через свої вимоги, очікування та реакції.

3. Зовнішнє макросередовище підприємства — містить широкий спектр факторів, які впливають на діяльність підприємства, проте які перебувають поза його контролем. До основних елементів зовнішнього мікросередовища включають економічні, соціальні, політичні, технологічні, екологічні та культурні умови бізнес-середовища.

У рамках такої структури межа між рівнями фактично визначається за рівнем контролю підприємства над елементами і факторами середовища. Внутрішнє середовище — це середовище, яке перебуває (за належної управлінської майстерності менеджерів) під повним контролем підприємства; зовнішнє макросередовище — це середовище, на яке підприємство впливати не може; зовнішнє мікросередовище — це середовище, на яке підприємство може впливати шляхом взаємодії з суб'єктами. Отже, конкретне підприємство може знизити рівень невизначеності і несприятливого впливу зовнішнього бізнес-середовища (і навіть у разі загроз, які походять із зовнішнього макросередовища) способом підвищення рівня контролю за суб'єктами та умовами зовнішнього мікросередовища. Для вирішення цього завдання великий потенціал має маркетинг як система інформаційної взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем за допомогою маркетин-

гових досліджень і комунікацій, та логістика як система встановлення господарських зв'язків із зовнішнім середовищем з питань створення, доставки споживачам готової продукції по логістичних ланцюгах.

Підприємство може впливати на власне зовнішнє мікросередовище завдяки маркетинговій діяльності такими шляхами:

- вплив на поведінку споживача за допомогою комплексу маркетингу;
- встановлення стійких ділових зв'язків з учасниками ринку у рамках маркетингу взаємовідносин;
- формування позитивного сприйняття підприємства у бізнес-середовищі завдяки PR-заходів і застосування принципів корпоративної соціальної відповідальності.

Підприємство може впливати на власне мікросередовище за допомогою логістичної діяльності у такий спосіб:

- вплив на поведінку кінцевих і ділових споживачів, підвищуючи рівень обслуговування;
- формування комплексу умов співробітництва у логістичних ланцюгах, який буде сприятливим для залучення ділових партнерів;
- формування позитивного сприйняття підприємства шляхом впровадження принципів зеленої логістики та ефективного управління відходами.

За елементами комплексу маркетингу логістична підтримка маркетингової діяльності підприємства має визначену спрямованість (табл. 1).

Таблиця 1

**ВЗАЄМОДІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ЗА ЕЛЕМЕНТАМИ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ**

Елемент комплексу маркетингу	Зміст логістичного забезпечення маркетингової діяльності
Товар	<ul style="list-style-type: none">• Надання інформації про можливість постачання матеріалів та виробничі можливості, що допоможе урахувати обмеження виробництва під час розробки нового товару;• визначення оптимальних способів транспортування і зберігання товару, що може вплинути на його дизайн та упаковку;• задоволення потреб виробництва у матеріалах і компонентах;• оптимізація витрат часу і матеріалів на створення товару
Ціна	<ul style="list-style-type: none">• Надання інформації про витрати на постачання, зберігання і доставку товарів, що допомагає визначити мінімальну ціну, яка покриває витрати і дає прибуток;• оптимізація транспортних, складських і супутніх витрат
Просування	<ul style="list-style-type: none">• Забезпечення товарних запасів у сфері обігу з урахуванням плану маркетингових комунікаційних заходів;• використання транспортної упаковки, транспортних засобів, обладнання, споруд і приміщень як носіїв маркетингових матеріалів
Продаж	<ul style="list-style-type: none">• Формування каналів збуту відповідно до маркетингових завдань;• забезпечення оптимальних товарних запасів у точках продажу;• організація логістичного обслуговування кінцевих споживачів, зокрема у межах реверсивної логістики

Закінчення табл. 1

Елемент комплексу маркетингу	Зміст логістичного забезпечення маркетингової діяльності
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> • Залучення співробітників логістичних служб як контактного персоналу; • залучення співробітників логістичних служб до заходів внутрішнього маркетингу
Процес	<ul style="list-style-type: none"> • Формування стандартів роботи співробітників логістичних служб з урахуванням маркетингових вимог; • створення інфраструктури надання логістичних послуг з урахуванням маркетингових вимог
Матеріальні свідчення	<ul style="list-style-type: none"> • Забезпечення відповідного маркетинговим цілям зовнішнього вигляду транспортної упаковки, транспортних засобів, обладнання, споруд і приміщень; • забезпечення відповідного маркетинговим цілям зовнішнього вигляду уніформи співробітників логістичних служб

Джерело: складено авторами.

З табл. 1 випливає, що зміст логістичної підтримки зводиться не лише до реалізації суто логістичних операцій і процесів, а й полягає у залученні значних майнових, інформаційних і кадрових ресурсів логістичних служб до виконання специфічно маркетингових завдань.

До логістичних заходів, спрямованих на забезпечення стійкості бізнесу в несприятливому бізнес-середовищі, можемо зарахувати такі:

- диверсифікація постачальників товарів і послуг, зокрема за рахунок формування доступності ланцюгів створення вартості для малих і середніх підприємств [13];
- формування альтернативних варіантів залучення до логістичної діяльності підприємства транспортних засобів, обладнання, споруд і приміщень;
- створення розосереджених запасів матеріалів чи готової продукції;
- мінімізація товарних запасів за рахунок підвищення оперативності реагування на запити споживачів;
- використання систем управління логістичними операціями з обробкою інформації в режимі реального часу для швидкого виявлення проблем;
- застосування сценарного планування у стратегічному і тактичному управлінні логістичною діяльністю.

Слід наголосити, що суттєвий потенціал забезпечення стійкості бізнесу в несприятливому бізнес-середовищі також має пропозиція Васильців Н. про зміни гендерного складу персоналу, залученого до виконання логістичних операцій [14].

До маркетингових заходів, спрямованих на забезпечення стійкості бізнесу в несприятливому бізнес-середовищі, можемо віднести такі:

- диверсифікація продуктів чи послуг, впровадження до асортименту спрощених варіацій товару;

- використання гнучкого ціноутворення, включно з різними варіантами зниження цін (надання знижок, бонусних пропозицій, зміни упакування);
- вихід на нові географічні ринки або сегменти споживачів;
- інвестування у програми лояльності клієнтів;
- диджиталізація торгівлі і маркетингових комунікацій у ході формування офлайн-альтернативних варіантів.

При цьому останній пункт бажано розглядати як спосіб мінімізації витрат на маркетингові комунікації. За слушним зауваженням Зубченко В., Герасименко І., Осипенко Н., в умовах воєнного стану в Україні така мінімізація витрат має не тільки прямий наслідок у вигляді економії ресурсів, а й етичний компонент [15].

Для оцінки потенціалу маркетингової та логістичної діяльності щодо підтримки вітчизняних суб'єктів господарювання проаналізуємо наведені нижче кількісні та якісні показники діяльності суб'єктів господарювання за відповідними видами економічної діяльності.

Динаміка зміни обсягу реалізованої продукції суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності «Транспорт, складське господарство, поштова і кур'єрська діяльність» і «Рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку» в обох випадках свідчить про відносно стабільний попит на послуги операторів ринків маркетингових і логістичних послуг в Україні (рис. 1).

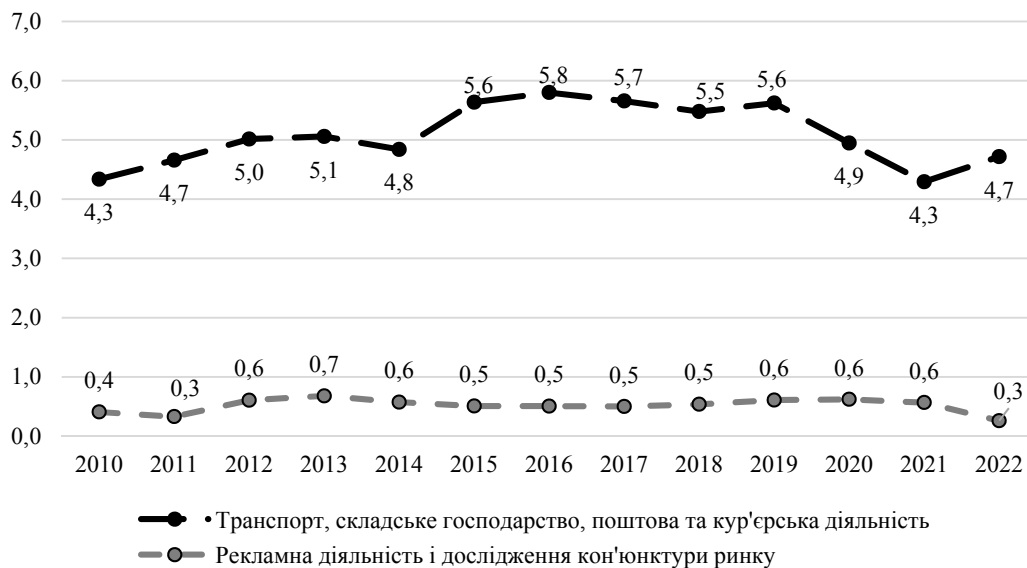


Рисунок 1 — Частка видів економічної діяльності у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання у 2010–2022 рр., %

Джерело: складено авторами за [16].

Обсяги реалізації маркетингових і логістичних послуг в Україні за 2010–2022 рр. лишаються пропорційними стосовно обсягів реалізації продукції суб'єктів, що свідчить про адекватний рівень надання цих видів послуг у рамках функціонування ринкової інфраструктури за різних умов вітчизняного бізнес-середовища, і навіть в умовах воєнного стану.

Доповнює характеристику успішності діяльності операторів ринків маркетингових і логістичних послуг результати дослідження динаміки рентабельності операційної діяльності. Цей показник вказує на ефективність бізнесу і його спроможність генерувати прибуток від вкладених коштів (рис. 2).



Рисунок 2 — Рентабельність операційної діяльності підприємств України за видами економічної діяльності за 2010–2022 рр., %

Джерело: складено авторами за [17].

Динаміка рентабельності нестабільна за вказаними видами діяльності, однак узагальнений показник для всіх видів економічної діяльності демонструє очевидний тренд на зростання, якому достатньо близько відповідає тренд за видом економічної діяльності «Рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку». Це вказує на нормальну ефективність господарської діяльності українських постачальників маркетингових послуг із резервом для удосконалення. У той же час тренд рентабельності для виду економічної діяльності «Транспорт, складське господарство, поштова і кур'єрська діяльність» спадний і загалом свідчить про неефективне використання капіталу постачальниками логістичних послуг.

Позитивним фактом є додатне значення показника для аналізованих видів діяльності у 2022 р., що вказує на стійкість суб'єктів господарювання до поточних несприятливих умов бізнес-середовища і спроможність задовольняти поточний попит на послуги зі збереженням прибутковості.

У межах аналізу стану маркетингової та логістичної складової ринкової інфраструктури в Україні після початку повномасштабної війни доцільним вбачається дослідження динаміки оцінювання змін бізнес-ситуації представниками підприємств відповідного виду діяльності (рис. 3).

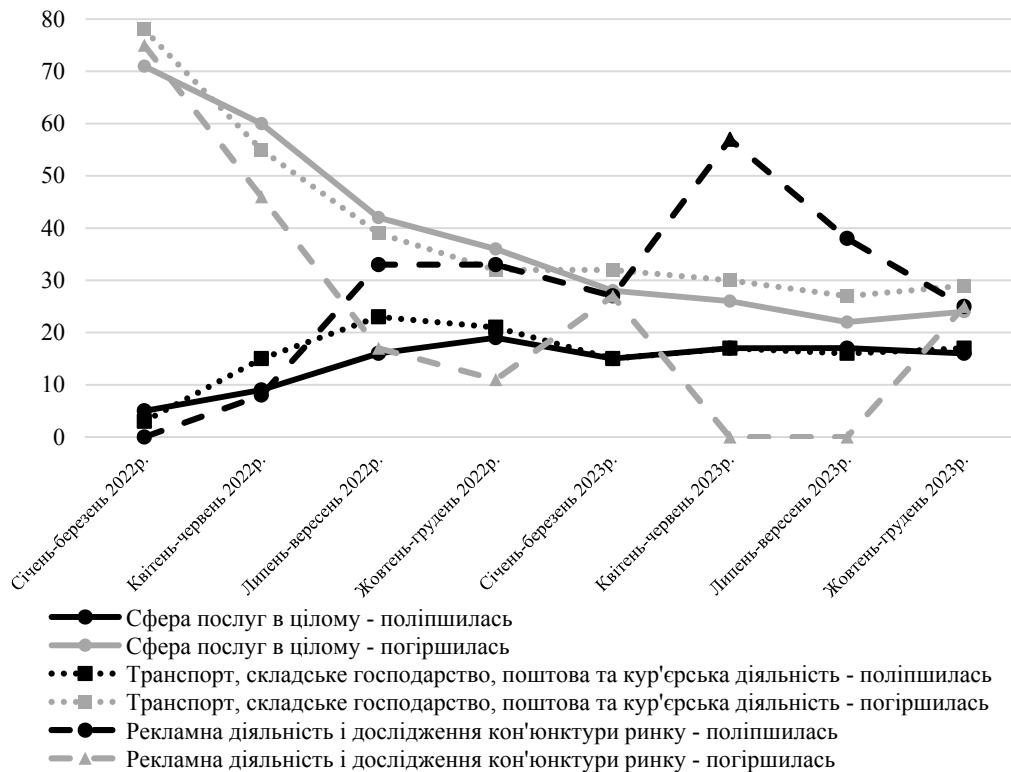


Рисунок 3 — Оцінка змін бізнес-ситуації у сфері послуг за попередні три місяці, % до загальної кількості опитаних підприємств за видом економічної діяльності

Джерело: складено авторами за [18].

З наведеного на рис. 3 графіку ми бачимо, що протягом 2022–2023 рр. частка підприємств, представники яких вказують на поліпшення бізнес-ситуації, має позитивну динаміку для видів економічної діяльності «Транспорт, складське господарство, поштова і кур'єрська діяльність» і «Рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку», що відповідає загальній динаміці показників по сфері пос-

луг України. Аналогічно попередньому показнику, це вказує на стійкість й адаптивність суб'єктів господарювання до поточних несприятливих умов бізнес-середовища. Варто зазначити, що бізнес-ситуація сприймається як більш позитивна постачальниками маркетингових послуг.

Інноваційну активність суб'єктів господарювання на ринках логістичних і маркетингових послуг можна оцінити за такими показниками. Обсяг реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) за видом економічної діяльності «Транспорт, складське господарство, поштова і кур'єрська діяльність» досяг 1314,1 млн грн у 2018 р. та 1602,3 млн грн у 2020 р., що становило 0,3 і 0,4% до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств згаданого виду економічної діяльності у вказаних роках відповідно. Обсяг реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) за видом економічної діяльності «Рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку» становив 80,0 млн грн у 2018 р. і 142,3 млн грн у 2020 р., що так само склало 0,3 і 0,4% до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств даного виду економічної діяльності у вказаних роках відповідно. У той же час за всіма видами економічної діяльності в Україні частка реалізованої інноваційної продукції у загальному обсязі реалізованої продукції становила 0,7% у 2018 р. і 1,1% у 2020 р. [19].

Витрати на інновації за видом економічної діяльності «Транспорт, складське господарство, поштова і кур'єрська діяльність» склали 3305,0 млн грн у 2018 р. і 2364,2 млн грн у 2020 р., за видом економічної діяльності «Рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку» — 21,2 млн грн і 117,8 млн грн відповідно, в цілому за видами економічної діяльності — 25027,9 млн грн і 23329,6 млн грн відповідно [20].

Для виведення відносних показників порівнюємо цей показник з обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2018 і 2020 рр. [16]. Обсяг витрат на інновації за видом економічної діяльності «Транспорт, складське господарство, поштова і кур'єрська діяльність» порівняно з обсягом реалізованої продукції становить 0,59% у 2018 р. і 0,42% у 2020 р.; за видом економічної діяльності «Рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку» — 0,04 і 0,17% відповідно; загалом за видами економічної діяльності — 0,25 і 0,21% відповідно.

Узагальнюючи, можемо стверджувати, що це свідчить про нижчу за середню інноваційну активність суб'єктів господарювання на ринках логістичних і маркетингових послуг і вказує на необхідність нарощувати інноваційний потенціал у досліджуваних сферах діяльності. Це особливо важливо для учасників ринку логістичних послуг, де інноваційна діяльність веде до відносно меншого обсягу результату за напрямом створення продуктивних інновацій.

Проведений аналіз показників діяльності операторів ринків маркетингових і логістичних послуг безпосередньо вказує на достатній потенціал досліджуваних складових ринкової інфраструктури щодо підтримки українських суб'єктів господарювання і непрямо — на достатній потенціал маркетингової і логістичної діяльності підприємств України у забезпеченні господарської діяльності в умовах несприятливого бізнес-середовища.

Висновки. У дослідженні було визначено напрями реалізації маркетингової і логістичної діяльності стосовно підвищення контролю підприємства над суб'єктами та умовами його зовнішнього мікросередовища. При цьому маркетинг був представлений як система інформаційної взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, а логістика — як система встановлення господарських зв'язків із зовнішнім середовищем завдяки конструюванню логістичних ланцюгів. Для обох видів діяльності вплив на зовнішнє мікросередовище зводиться до стимулювання бажаної поведінки суб'єктів, з якими взаємодіє підприємство, за допомогою інформаційних, організаційних та економічних важелів.

З урахуванням прояву сутності будь-якої ринкової пропозиції виробничого підприємства у вигляді системи «товар — послуга» було деталізовано зміст логістичної підтримки маркетингової діяльності підприємства на основі концепції «7Ps». Показано, що підтримка передбачає, зокрема, і використання ресурсів логістичних служб для виконання специфічно маркетингових завдань.

Зміст маркетингових і логістичних заходів, спрямованих на забезпечення стійкості бізнесу в несприятливому бізнес-середовищі, в обох випадках зводиться до формування альтернативних варіантів ресурсного забезпечення відповідного виду діяльності, оптимізації витрат і диверсифікації товарів / ринків. Крім того, характерною рисою є розвиток оперативності та гнучкості в реагуванні на зміни ринкової ситуації, що дозволяє мінімізувати обсяг запасів у ланцюгах поставок без зниження рівня якості обслуговування споживачів.

Проведення дослідження динаміки змін частки відповідних видів економічної діяльності у загальному обсязі реалізованої продукції, рентабельності операційної діяльності, оцінки змін бізнес-ситуації у сфері послуг, обсягу реалізованої інноваційної продукції, витрати на інновації було дало можливість оцінити технологічну та управлінську підготовленість маркетингових та логістичних елементів ринкової інфраструктури до різних умов господарювання, а також загальний рівень розвитку логістичної та маркетингової діяльності в Україні. Результати свідчать про достатній потенціал відповідних складових ринкової інфраструктури з підтримки вітчизняних суб'єктів господарювання, і непрямо вказують на достатній потенціал маркетингової та логістичної діяльності підприємств України стосовно забезпечення господарської діяльності в умовах несприятливого бізнес-середовища.

До перспектив подальших наукових розвідок (дискусій) у цьому напрямі можна віднести:

- удосконалення методичних підходів до оцінки ефективності маркетингових і логістичних елементів ринкової інфраструктури з урахуванням стану бізнес-середовища;
- оцінку проблем і можливостей реалізації глобальних трендів маркетингової та логістичної діяльності в Україні, і навіть за несприятливих сценаріїв розвитку вітчизняної економіки;
- розвиток теоретико-методичної бази інтегрованого управління маркетинговою і логістичною діяльністю підприємства;
- удосконалення інструментарію аналізу ефективності логістичних процесів у контексті маркетингових стратегій;

- створення формалізованих моделей впливу логістики на рівень задоволення споживачів;
- визначення організаційних структур, які дозволяють ефективно здійснювати інтегроване управління маркетинговою та логістичною діяльністю підприємства;
- моделювання впливу маркетингових і логістичних стратегій на економічну безпеку підприємств.

Отже, перспективні дослідження взаємодії маркетингової та логістичної діяльності за різних сценаріїв невизначеності й агресивності бізнес-середовища мають сформулювати базу знань, потрібну для забезпечення глобальної конкурентоспроможності українських підприємств.

Література

1. Chopra S, Meindl P. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. 6th global ed. Pearson Education, 2016. 528 p.
2. Christopher, M. Logistics and supply chain management: creating value-adding networks. 4th ed. Pearson Education Limited, 2011. 228 p.
3. Porter, M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Simon and Schuster. 2008. 592 p.
4. Rushton, A., Croucher, P. Baker, P. The Handbook of Logistics and Distribution Management. 6th edn. Kogan Page. 2017. 913 p.
5. Бондаренко В.М. Формування взаємозв'язків маркетингу та логістики в підприємницькій діяльності. Ефективна економіка. 2015. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4454> (дата звернення 06.04.24)
6. Пойта І.О., Горик-Чубатюк М.О. Характеристика маркетингової логістики в системі управління підприємством. Економіка. Управління. Інновації. 2019. Випуск № 1(24). DOI: [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2019-1\(24\)-8](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2019-1(24)-8)
7. Семенда О.В. Маркетингові стратегії задоволення потреб споживачів в логістиці. Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції кафедри маркетингу Уманського національного університету садівництва «Становлення та розвиток маркетингу в Україні: від теорії до практики», 25 жовтня 2022 р. Умань: УНУС, 2022. 185 с. С.149-152. URL: <https://lib.udau.edu.ua/handle/123456789/9508> (дата звернення 06.04.24)
8. Резнік Н.П., Руденко С.В., Пилипчук К. М. Основні характеристики поняття логістики і системи управління ланцюгами постачань. Innovation and Sustainability. 2022. № 3. С. 95-102. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.95.102>
9. Олифіренко Ю., Повна С., Біланенко О. Цифровий маркетинг і логістика в адаптивному управлінні інноваційним розвитком підприємства. Науковий вісник Полісся. 2022. № 2(25). С. 240-250. DOI: [10.25140/2410-9576-2022-2\(25\)-240-250](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2(25)-240-250)
10. Парсяк, В. Н. і Жукова, О. Ю. Маркетингова логістика: сучасні тренди та корисний досвід організації. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2022. № 2 (106), с. 89-95. DOI: [10.37734/2409-6873-2022-2-13](https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-2-13)
11. Федорченко А.В. Асиметричність інформації та її вплив на розвиток теорії та практики маркетингових досліджень в Україні. Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 2 листопада 2023 р.; Державний біотехнологічний ун-т. Харків: ДБТУ, 2023. С. 207-212.

12. Armstrong G., Kotler Ph., Harker M., Brennan R. *Marketing an introduction*. Fourth edition. Harlow, England; New York: Pearson, 2019. 673 p.
13. Олексюк О. І. Інклюзивність ланцюгів створення вартості як інноваційний механізм забезпечення їх економічної безпеки. Стратегія економічного розвитку України. 2024. № 53. С. 136–149. <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.53.136.149>
14. Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78>
15. Зубченко В., Герасименко І., Осипенко Н. Маркетингові комунікації в умовах війни: виклики та напрями впливу на купівельну поведінку. Економіка та суспільство. 2024, № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-20>
16. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010-2022). Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/pssg/orpsg_ek_2010_2021_ue.xlsx (дата звернення 06.04.24)
17. Рентабельність операційної та усієї діяльності підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2010-2022). Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/fin_new/godp_ek_vsmm_2010_2020_ue.xlsx (дата звернення 06.04.24)
18. Очікування підприємств сфери послуг щодо перспектив розвитку їх ділової активності за видами економічної діяльності (2015-2024). Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/fin/ord_ek/posl/posl_15_23_ue.xlsx (дата звернення 06.04.24)
19. Обсяг реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності (2016-2018, 2018-2020). Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ni/rik/orip_ved_20_ue.xlsx (дата звернення 06.04.24)
20. Витрати на інновації за видами економічної діяльності (2016-2018,2018-2020). Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ni/rik/v_in_ved_20ue.xlsx (дата звернення 06.04.24)

References

1. Chopra S, Meindl P. *Supply Chain. Management: Strategy, Planning, and Operation*. 6th global ed. Pearson Education, 2016.
2. Christopher, M. *Logistics and supply chain management: creating value-adding networks*. 4th ed. Pearson Education Limited, 2011.
3. Porter, M. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Simon and Schuster, 2008.
4. Rushton, A., Croucher, P. Baker, P. *The Handbook of Logistics and Distribution Management*. 6th edn. Kogan Page, 2017.
5. Bondarenko V.M. “Formuvannia vzaiemozviazkiv marketynhu ta lohistyky v pidpriemnytskii diialnosti”. *Efektivna ekonomika* 7 (2015) <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4454> (accessed 06.04.24) [in Ukrainian].
6. Poita I.O., Horyk-Chubatiuk M.O. “Kharakterystyka marketynhovoї lohistyky v systemi upravlinnia pidpriemstvom”. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii* 1(24) (2019). DOI: [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2019-1\(24\)-8](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2019-1(24)-8) [in Ukrainian].

7. Semenda O.V. Marketynhovi stratehii zadovolennia potreb spozhyvachiv v lohystysi/ Materialy VII Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii kafedry marketynhu Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva «Stanovlennia ta rozvytok marketynhu v Ukraini: vid teorii do praktyky», 25 zhovtnia. Uman: UNUS, 2022. 185 s. S.149-152. (accessed 06.04.24) [in Ukrainian].

8. Reznik N.P., Rudenko S.V., Pylypchuk K. M. “Osnovni kharakterystyky poniattia lohistyky i systemy upravlinnia lantsiuhamy postachan”. *Innovation and Sustainability* 3 (2022): 95-102. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.95.102> [in Ukrainian].

9. Olyfirenko Yu., Povna S., Bilanenko O. “Tsyfrovyi marketynh i lohistyka v adaptyvnomu upravlinni innovatsiinym rozvytkom pidpriemstva”. *Naukovyi visnyk Polissia* 2(25) (2022): 240-250. DOI: 10.25140/2410-9576-2022-2(25)-240-250 [in Ukrainian].

10. Parsiak, V. N. i Zhukova, O. Yu. “Marketynhova lohistyka: suchasni trendy ta korysny dosvid orhanizatsii”. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriia «Ekonomichni nauky»* 2(106) (2022): 89-95. DOI: 10.37734/2409-6873-2022-2-13 [in Ukrainian]

11. Fedorchenko A.V. Asymetrychnist informatsii ta yii vplyv na rozvytok teorii ta praktyky marketynhovykh doslidzhen v Ukraini. Aktualni problemy ta perspektyvy rozvytku ahroprodovolchoi sfery, industrii hostynnosti ta torhivli: tezy dopovidei Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf., 2 lystopada 2023 r.; Derzhavnyi biotekhnolohichniy un-t. Kharkiv: DBTU. P. 207-212. [in Ukrainian]

12. Armstrong G., Kotler Ph., Harker M., Brennan R. *Marketing an introduction*. Fourth edition. Harlow, England; New York: Pearson, 2019.

13. Oleksiuk O. I. “Inkluzyvnist lantsiuhiv stvorennia vartosti yak innovatsiinyi mekhanizm zabezpechennia yikh ekonomichnoi bezpeky”. *Strategy of Economic development of Ukraine* 53 (2023): 136–149. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.53.136.149> [in Ukrainian].

14. Vasylytsiv N. “Transformatsiia ta adaptatsiia lohistyky do vyklykiv v umovakh voiennoho stanu”. *Ekonomika ta suspilstvo* 55 (2023). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78> [in Ukrainian].

15. Zubchenko V., Herasymenko I., Osypenko N. “Marketynhovi komunikatsii v umovakh viiny: vyklyky ta napriamy vplyvu na kupivelnu povedinku”. *Ekonomika ta suspilstvo* 60 (2024). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-20> [in Ukrainian].

16. Obsiah realizovanoi produktsii (tovariv, posluh) subiektiv hospodariuvannia za vydamy ekonomichnoi diialnosti (2010-2022). Ofitsiinyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/pssg/orpsg_ek_2010_2021_ue.xlsx (accessed 06.04.24) [in Ukrainian].

17. Rentabelnist operatsiinoi ta usiiei diialnosti pidpriemstv za vydamy ekonomichnoi diialnosti z rozpodilom na velyki, seredni, mali ta mikropidpriemstva (2010-2022). Ofitsiinyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/fin_new/rodp_ek_vsmm_2010_2020_ue.xlsx (accessed 06.04.24) [in Ukrainian].

18. Ochikuvannia pidpriemstv sfery posluh shchodo perspektyv rozvytku yikh dilovoi aktyvnosti za vydamy ekonomichnoi diialnosti (2015-2024). Ofitsiinyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/fin/opd_ek/posl/posl_15_23_ue.xlsx (accessed 06.04.24) [in Ukrainian].

19. Obsiah realizovanoi innovatsiinoi produktsii (tovariv, posluh) za vydamy ekonomichnoi diialnosti (2016-2018,2018-2020). Ofitsiinyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ni/rik/orip_ved_20_ue.xlsx (accessed 06.04.24) [in Ukrainian].

20. Vytraty na innovatsii za vydamy ekonomichnoi diialnosti (2016-2018, 2018-2020). Ofitsiyni sait Derzhavnoi sluzhby statystryky Ukrainy. https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ni/rik/v_in_ved_20ue.xlsx (accessed 06.04.24) [in Ukrainian].

INTERACTION OF MARKETING AND LOGISTICS ACTIVITIES OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF THE CHALLENGES OF THE MODERN BUSINESS ENVIRONMENT OF UKRAINE

Hennadii V. Khmurkovskyy

Ph. D. (Economics), Associate Professor, Associate Professor
of Department of Commercial Activity and Logistics,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
(Ukraine)

ORCID 0000-0002-8421-0675

Mykola I. Bondarchuk

Master of marketing
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
(Ukraine)

ORCID 0009-0008-7192-037X

Abstract. In the article, the directions of implementation of marketing and logistics activities in relation to increasing the control of the enterprise over the subjects and conditions of its external microenvironment were determined. Marketing was presented as a system of information interaction of the enterprise with the external environment, and logistics was presented as a system of establishing business relations with the external environment by constructing logistics chains. For both types of activity, the impact on the external microenvironment comes down to stimulating the desired behavior of subjects with whom the enterprise interacts with the help of informational, organizational and economic levers. The content of logistical support of the enterprise's marketing activities based on the "7Ps" concept was detailed. It is shown that the support involves, among other things, the use of logistics services resources to perform specific marketing tasks. The content of marketing and logistics measures aimed at ensuring the sustainability of business in an unfavorable business environment in both cases is reduced to the formation of alternative options for resource provision of the corresponding type of activity, optimization of costs and diversification of goods/markets. The study was conducted of the dynamics of changes in the share of relevant types of economic activity in the total volume of products sold, the profitability of operational activities, assessment of changes in the business situation in the field of services, the volume of sold innovative products, costs for innovations. The results show the sufficient potential of the relevant components of the market infrastructure in terms of supporting domestic business entities, and indirectly indicate the sufficient potential of marketing and logistics activities of Ukrainian enterprises in terms of ensuring economic activity in the conditions of an unfavorable business environment.

Keywords: marketing; logistics, marketing environment, market infrastructure, economic security

Стаття надійшла до редакції 16.04.2024

УДК 657.1.012.1 : 657.421.3
JEL Classification I23, M41
DOI 10.33111/sedu.2024.54.176.186

*Шумейко Олена Сергіївна**

ФОРМУЛЮВАННЯ ДЕФІНІЦІЇ ФЕНОМЕНУ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ВИТРАТ НА НАУКОВУ (НАУКОВО-ТЕХНІЧНУ) ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. За повної відсутності опису процесів контролю витрат на дослідження і розробки у статті досліджено сучасні тлумачення дій щодо контролю витрат діяльності суб'єктів господарювання. На основі систематизації трактувань термінів «контроль витрат» і «внутрішній контроль» визначено ключові атрибути операцій з контролем витрат на дослідження і розробки. На цій основі формалізовано базові атрибути даних дій і сформульовано дефініцію терміну «внутрішній контроль витрат наукової (науково-технічної діяльності), а також транспоновано його до рівня підприємства.

Ключові слова: внутрішній контроль; внутрішньогосподарський контроль; витрати; наукова діяльність; науково-технічна діяльність.

Вступ. Незмінний напрям переходу світових економік на моделі суспільно-економічних відносин, результатом яких стають принципово нові, інколи унікальні, продукти, що у подальшому стають об'єктами купівлі-продажу створює потребу у збільшенні напрямів новітніх досліджень і підвищення кількості нових розробок. Це передбачає розширення кола учасників інноваційних процесів, серед яких процеси наукової діяльності постають провідну роль. Такі зміни актуалізують необхідність в упереджувальній модернізації менеджменту процесів створення нових продуктів, в якому функція контролю за виконанням управлінських рішень під час проведення досліджень і розроблення цих продуктів виконує одну із провідних.

Узагальнене дослідження причин поточної достатньо низької результативності проведення наукових досліджень і прикладних розробок на рівні суб'єктів господарювання дозволило виявити відсутність своєчасного і повного контролю за проведенням наукових робіт, який не має раціонального упорядкування та необхідної інформаційної підтримки. Для наукового вирішення проблеми своєчасного і об'єктивного контролю за виконанням наукових (науково-технічних) робіт необхідно розробити інноваційні рішення стосовно організації виконання функцій контролю за дослідженнями і розробками у межах суб'єктів господарювання, які таку діяльність здійснюють. Такі рішення повинні ґрунтуватись на новітній методології організації контролю за процесами створення інноваційних продук-

* Шумейко Олена Сергіївна — аспірантка, ДННУ «Академія фінансового управління» (м. Київ, Україна); ORCID 0000-0002-6094-7672; lenashumeyko@ukr.net

тів, серед яких контроль за витратами на дослідження і розробки буде виконувати одну з провідних ролей.

Постановка завдання. Наукова діяльність в сучасній Україні є особливим видом економічних і суспільних відносин, в яких утворюються новітні знання про навколишній світ та формуються основи усвідомленої і комфортної діяльності всіх членів суспільства, що приймають участь у створенні суспільного продукту. У науковій діяльності дослідники і розробники використовують значну кількість і обсяги різних ресурсів аби отримати поряд із значущими інтелектуальними і матеріальними результатами фінансові бонуси. Кожен ресурс, що застосовує і використовує дослідник має свою вартість і в процесі створення наукового результату ця вартість включається до вартості новоствореного інноваційного продукту, стаючи обґрунтованою основою для визначення цінності наукового результату, а у подальшому, і його вартості у грошовому вимірі. Для розрахунку базової вартості отриманого наукового продукту виконавцем наукових робіт здійснюється облік витрат ресурсів на дослідження і розробки, достовірність облікових даних ревізується органом (підрозділом), що контролює хід виконання наукових і розробницьких робіт і перевіряє об'єктивність й точність витрат ресурсів на ці роботи. Визначення сум витрат на створення наукового результату, що у подальшому стає продуктом, здійснюється особливим напрямом — обліком витрат на наукову (науково-технічну) діяльність у особі спеціально утвореного підрозділу або відокремленого працівника, однак роботу цього підрозділу або працівника слід контролювати, для цього доцільно сформулювати відповідний функціональний управлінський орган. Оскільки практика обліку витрат наукової діяльності і нормативно-правова база такого обліку сформована на основі правил, встановлених для виробничих та комерційних підприємств, виникає потреба у розробленні та впровадженні нових методичних та організаційних рішень з упорядкування діяльності специфічних облікових і контролюючих органів, що мають своїм об'єктом витрати на наукові (науково-технічні) роботи

На даний час методичні та прикладні аспекти обліку витрат при проведенні науково-дослідних робіт розглядалися у роботах І. А. Бігдан [1], Л. В. Бражної [2], Л. П. Коритник [3] та інших. Певні аспекти контролю витрат при здійсненні господарських операцій досліджувалися такими науковцями, як Л. В. Гуцаленко [4], М. Д. Корінько [5], М. М. Коцупатрий [4], У. О. Марчук [4], І. В. Новик [6]. Однак жодних науково обґрунтованих рекомендацій з організації контролю за витратами ресурсів під час здійснення наукових робіт не запропоновано. І це тому, що досі остаточно не з'ясовано економічну сутність феномену контролю витрат наукової (науково-технічної) діяльності суб'єкта господарювання. Отже, проблема визначення, обліку і контролю витрат на проведення науково-дослідних робіт досі лишається невирішеною і дискусійною.

Відповідно до цього метою статті є теоретичне формулювання дефініції феномену внутрішнього контролю витрат на наукову (науково-технічну) діяльність підприємства, яке зможе надати хоча і коротку, але повну інформацію про даний

вид дій, що дозволить визначити основні складові, внутрішню організаційну структуру органу, який цей контроль буде здійснювати, а також сформулювати цілі та функції цього управлінського підрозділу.

Для досягнення цієї мети поставлено і вирішено такі завдання: визначено перелік дій схожих з функцією контролю, їх систематизовано і виокремлено описи цих дій; серед виокремлених описів визначено такі, що найбільш повно розкривають суть функції контролю витрат ресурсів; транспоновано наявні характеристики функції внутрішнього контролю витрат у підфункцію внутрішньогосподарського контролю витрат наукової (науково-технічної) діяльності суб'єкта господарювання.

Результати. Здійснення науково-технічної діяльності неможливе без наявності у виконавців робіт достатнього обсягу фінансових, матеріальних і людських ресурсів, раціональне витрачання яких є запорукою ефективності такої діяльності. Поряд фіксацією та об'єктивним обліком витрат при проведенні науково-технічних робіт не меншу вагу має своєчасний і повний контроль за використанням наявних ресурсів. Результати контролю постають основою для прийняття управлінських рішень стосовно правильності обраного шляху та способів ведення діяльності.

Для потреб поточного дослідження перед формулюванням основ організації та вимог до методик проведення контролю витрат на дослідження і розробки слід на понятійному рівні зафіксувати наше розуміння феномену «контроль витрат на наукову діяльність». Це тому, що в практиці обліку діяльності суб'єктів господарювання під терміном «контроль» різні науковці і практики розуміють різні, хоча дещо й схожі процеси і стани. Так, є погляд на контроль як на: «процес спостереження і перевірки виробничої і фінансово-господарської діяльності підприємств, здійснюваний відповідними суб'єктами управління з метою виявлення відхилень від встановлених параметрів цієї діяльності, усунення та попередження негативних явищ і тенденцій», або «управлінську діяльність, завданням якої є кількісна та якісна оцінка та облік результатів роботи організації», або «етап управлінського циклу і початком нового циклу, здійснює порівняння кінцевих результатів і всього процесу функціонування і керуючої системи з наперед заданими параметрами, цілями і обмеженнями»[7]. При цьому дехто вважає, що контроль є постійним і неперервним, а інші — що він обмежений і проводиться на завершальному етапі діяльності. О. І. Волков, М. П. Денисенко, А. П. Гречан [8] вважають, що контроль — це форма зворотного зв'язку. Більш узагальнююче тлумачення терміна «контроль» як «систему спостережень і перевірки процесу функціонування і фактичного стану керованого об'єкта з метою оцінки обґрунтованості та ефективності прийнятих управлінських рішень і результатів їх виконання, виявлення відхилень від вимог цих рішень, усунення несприятливих явищ і сигналізації про них, при необхідності, компетентним органом» — надав І. В. Бойко [7].

Поточна практика господарювання показує, що контроль витрат взагалі і контроль витрат на дослідження і розробки зокрема може відбуватись як внутріш-

німи, так і зовнішніми органами контролю. При цьому найбільше поширення в практиці діяльності різних суб'єктів господарської, зокрема і наукової, діяльності має внутрішній контроль витрат. На жаль, із розумінням процесів внутрішнього контролю витрат також є певні проблеми. Так, досі ставлять знак рівняння у розумінні термінів внутрішній контроль, або «внутрішньогосподарський контроль», приклад цього наводять М. Ю. Криванич і О. В. Артюх (табл. 1) [9].

Таблиця 1

**ОГЛЯД НАУКОВИХ ДЖЕРЕЛ ЩОДО ДЕФІНІЦІЇ «ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ»
ВІД М. Ю. КРИВАНИЧ І О. В. АРТЮХ**

Визначення	Автор
Незалежна оцінка відповідальності діяльності підприємства поставленим задачам	Бутинець Ф.Ф.
Процес, який забезпечує якісну розробку та ефективне досягнення цілей, окреслених організацією, шляхом реалізації прийнятих управлінських рішень	Нападовська Л.В.
Процес, що спрямований на досягнення довгострокових цілей компанії, які є наслідком дії керівництва з планування, організації, моніторингу діяльності суб'єкта господарювання в цілому та її окремих підрозділів	Ковтун Т.В.
Форма зворотного зв'язку, за допомогою якого орган управління організації отримує необхідну інформацію про дійсний стан керованого об'єкта і реалізації управлінських рішень	Мельник М.В.
Сукупність заходів, що вживають всередині підприємства, які забезпечують запобігання та виявлення операцій з господарськими засобами та джерелами і дій посадових осіб, що суперечать цілям їхньої діяльності або вимогам чинного законодавства	Столяр Л.Г.

Джерело: [9].

На завершення огляду понять М. Ю. Криванич і О. В. Артюх навели власне розуміння внутрішнього контролю, як «системи заходів, які здійснюються всередині підприємства без втручання сторонніх суб'єктів і спрямовані для перевірки законності здійснення господарських операцій на підприємстві, ефективності його діяльності, виконання найманими працівниками своїх обов'язків, що досягається шляхом попередження та виявлення фактів відхилень, установлення причин і розробки рекомендацій щодо їх усунення» [9]. Достатньо глибоку стосовно огляду варіантів тлумачення терміну «внутрішній контроль» провела І. В. Новик, додаючи до огляду Криванич М. Ю. і Артюх О. В. ще 9 трактувань цього терміну (табл. 2).

При цьому І. В. Новик розуміє внутрішній контроль як «складну діяльність, яка вимагає певної координації». На доповнення до наведених вище оглядів власний системний погляд на внутрішній контроль окреслила В. Ф. Максимова, яка пропонує розглядати внутрішній контроль як складну систему, що є «сукупністю відносно відокремлених взаємопов'язаних підсистем, для кожної з яких може бути визначена ціль функціонування, яка підпорядкована загальній цілі системи» [10, с. 127].

Таблиця 2

ОГЛЯД ТРАКТУВАНЬ ТЕРМІНА «ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ» ВІД І. В. НОВИК

Трактування	Автор
Система заходів, організованих керівництвом підприємства, що здійснюються з метою найбільш ефективного виконання усіма працівниками своїх обов'язків при здійсненні господарських операцій. Внутрішній контроль визначає законність цих операцій та їх економічну доцільність для підприємства	Корінько М.Д.
Суб'єкт внутрішнього контролю — бухгалтерська, фінансова, інші функціональні служби підприємств та об'єднань у межах встановленої компетенції або працівник чи учасник (власник) підприємства, що здійснює контрольні дії при виконанні покладених на нього обов'язків або тільки на підставі відповідних прав	Гуцаленко Л.В. (Коцупатрий М.М., Марчук У.О.)
Контроль, який здійснюється шляхом перевірки й оцінки адекватності та ефективності інших видів контролю	Андрєєв В.Д.
Система внутрішнього контролю включає в себе систему бухгалтерського обліку, контрольне середовище й окремі засоби контролю. До окремих засобів контролю може бути віднесена робота внутрішніх контрольних служб	Макальська А.К.
Система контрольних процедур, план і методи управління об'єктом з метою ефективного ведення бізнесу, захисту активів, попередження помилок, правильності облікових проводок і своєчасне подання фінансової інформації	Дікань Л.В.
Система (що входить до системи управління підприємством), яка складається із сукупності елементів. Внутрішній контроль у вузькому розумінні — один із етапів процесу управління	Бурцев В.В.
Процес, спрямований на одержання достатньої впевненості в тому, що економічний суб'єкт забезпечує: а) ефективність і результативність своєї діяльності, у тому числі досягнення фінансових та операційних показників, схоронність активів; б) вірогідність і своєчасність бухгалтерської (фінансової) й іншої звітності; в) дотримання чинного законодавства, зокрема під час здійснення фактів господарського життя і ведення бухгалтерського обліку	Мельник М.В.
Включає не тільки бухгалтерський облік, а й фінансово-господарську діяльність структурних підрозділів і підприємства в цілому	Михайленко В.

Джерело: [6].

Крім широкого кола науковців до тлумачення сутності феномену «внутрішній контроль» долучились і органи державного управління. Так, у Бюджетному кодексі України у абзаці 2, ч. 3 ст. 26 вказано: «Внутрішній контроль — це комплекс заходів, що застосовує керівник для забезпечення дотримання законності та ефективності використання бюджетних коштів, досягнення результатів відповідно до встановленої мети, завдань, планів і вимог щодо діяльності розпорядника бюджетних коштів і підприємств, установ та організацій, що належать до

сфери його управління» [11]. Це ж розуміння повторює Національне агентство з питань запобігання корупції України у своїй «Інструкції з організації та здійснення внутрішнього контролю в Національному агентстві з питань запобігання корупції»: «Внутрішнім контролем є комплекс заходів з розробки, прийняття, виконання, а також контролю і аналізу результатів виконання управлінських рішень керівництва та працівників Національного агентства, спрямованих на досягнення результатів закріплених завдань та функцій, встановленої мети, стратегічних та інших цілей, планів і вимог щодо діяльності Національного агентства, а також запобігання фактам незаконного, неефективного та нерезультативного використання бюджетних коштів у Національному агентстві» [12]. Дещо по іншому Міністерство фінансів України у своєму «Посібнику з питань організації внутрішнього контролю розпорядниками коштів державного бюджету» (2019) вказує, що «Внутрішній контроль — це цілісний процес, який реалізовується як керівництвом установи, так і персоналом» [13].

На додачу до проблем визначення сутності феномену «внутрішній контроль» доцільно звернути на певну неузгодженість його складових. Це тому, що як і будь-яке явище внутрішній контроль включає в себе певний набір елементів, що визначаються характером процесів і способом поєднання з механізмом функціонування підприємства.

За дослідженнями І. В. Новик найменше усього складових внутрішнього контролю підприємства виокремлює І. С. Богданович, всього три, це: контрольне середовище; система бухгалтерського обліку підприємства; процедури контролю. До них ще два додала О. Є. Орлова — інформаційне забезпечення і техніка контролю. Хмельов С. О. подав дещо трансформовані складові внутрішнього контролю (серед них: а) контрольне середовище — сукупність принципів і стандартів діяльності економічного суб'єкта, які визначають загальне розуміння внутрішнього контролю й вимоги до внутрішнього контролю на рівні економічного суб'єкта загалом; б) оцінка ризиків — процес виявлення й аналізу поєднання ймовірності та наслідків недосягнення економічним суб'єктом цілей діяльності; в) процедури внутрішнього контролю — дії, спрямовані на мінімізацію ризиків, що впливають на досягнення цілей економічного суб'єкта; г) інформація, що забезпечує функціонування внутрішнього контролю й можливість досягнення ним поставлених цілей; д) комунікація — поширення інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень і здійснення внутрішнього контролю; е) оцінка внутрішнього контролю, щодо елементів внутрішнього контролю, з метою визначення їх ефективності й результативності, а також необхідності зміни [6]. На жаль, І. В. Новик не навела власного переліку складових внутрішнього контролю.

Наведені тут, і такі, що опубліковані в різних наукових та спеціальних виданнях, описи складових внутрішнього контролю вказують наявність значного числа різних поглядів на даний феномен, на потребу систематизації цих поглядів та приведення до якогось одного спільного знаменника.

Навіть поверхневий розгляд наведених тлумачень «внутрішній контроль» і різновидів його складових дає можливість констатувати суттєву розпорошеність

розуміння цього феномену, не звертаючи увагу на локальну його форму — внутрішній контроль витрат або, як у нашому випадку — внутрішній контроль витрат на наукову (науково-технічну) діяльність. Оскільки дане дослідження стосується обліку і контролю витрат на наукову (науково-технічну) діяльність нема сенсу глибоко розбиратись з «правильним» і «неправильним» розумінням терміна «внутрішній контроль», а доцільно сформулювати тлумачення, що надає короткий опис процесів контролю витрат на наукову (науково-технічну) діяльність у межах окремого суб'єкта господарювання. З огляду на характеристики, які мають процеси внутрішнього контролю витрат доцільно ввести у науково-прикладне поле термін «внутрішньогосподарський контроль витрат на наукову (науково-технічну) діяльність», який слід тлумачити як *сукупність дій із визначення поточного рівня (обсягів) і спрямованості витрати ресурсів (матеріальних, нематеріальних, фінансових, трудових) на роботи наукової або науково-технічної діяльності певного суб'єкта такої діяльності*. На основі цього трактування з урахуванням суб'єктності системи, де будуть здійснювати даний контроль, — підприємство або наукова установа, дефініція буде мати таку редакцію: *внутрішньогосподарський контроль витрат на наукову (науково-технічну) діяльність підприємства або наукової установи* — це сукупність дій із визначення поточного рівня (обсягів) і спрямованості витрати ресурсів (матеріальних, нематеріальних, фінансових, трудових) на роботи наукової або науково-технічної діяльності підприємства або наукової установи.

Висновки. Проведене узагальнення теоретичних суджень та результатів розробок стосовно визначення і упорядкування процесів контролю за витратами ресурсів при здійсненні наукових (науково-технічних) робіт суб'єктами господарювання дозволяють зробити такі висновки.

1. На основі аналізу внутрішньодержавних статистичних даних та звітних даних окремих установ — наукових організацій, визначено, що наукові організації різних форм і видів, як і значна частка національної економіки, перебуває у скрутному фінансовому становищі у зв'язку із необхідністю фінансування витрат на оборону держави, а також із суттєвою зміною пріоритетів в отриманні наукових результатів. Такий стан вимагає від дослідників і розробників надекономно витрачати отримувані ресурси аби за найменших затрат отримувати якнайбільший ефект. Саме тому серед найперших завдань постає облік і жорсткий контроль витрат на наукові (науково-технічні) роботи, що потребує створення принципово нової теоретико-методичної бази у межах якої передбачається розвиток наявного понятійного апарату і віднайдення новітніх методичних підходів для контролю витрат при проведенні досліджень і виконанні розробок.

2. Аналіз наукових публікацій і нормативно-правових актів, що регулюють процеси наукової (науково-технічної) діяльності показав, що на даний час немає розуміння навіть на теоретичному рівні сутності, змісту та послідовності виконання операцій контролю за витрачанням ресурсів при проведенні досліджень. Існуюча практика показує, що функції контролю в наукових установах реалізуються за технологіями, притаманними виробничим та комерційним підприємствами.

вам, і не враховують особливостей наукової діяльності. Це починається навіть з того, о і досі немає тлумачення терміну «внутрішній або внутрішньогосподарський контроль витрат наукової (науково-технічної) діяльності», не визначено мету і функції такого контролю, відповідно не можна запроектувати організаційне утворення в системі менеджменту підприємства, яке б таким контролем займалось. Цю проблему можна вирішити завдяки доповненню понятійного апарату відповідними дефініціями.

3. Сформульована у цій статті дефініція феномену внутрішнього контролю витрат на наукову (науково-технічну) діяльність підприємства дозволить у подальшому виокремити у загальній системі управління наукових організацій органи (підрозділи), відповідальні за контроль витрат на наукові (науково-технічні) роботи, визначити їх цілі та спеціальні функції, за їх складом визначити складі трудомісткість контрольних операцій та розробити регламенти контролю витрат. У такий спосіб буде сформована збалансована і упорядкована система контролю витрат на дослідження і розробки, що дозволить менеджменту суб'єктів господарювання, де проводяться наукові дослідження прискіпливо контролювати витрати ресурсів на даний вид діяльності.

Незважаючи на всі виклики, які постали перед українським суспільством взагалі та сферою наукової діяльності зокрема, у національному господарстві наявні ресурси для ведення наукової (науково-технічної) діяльності, однак така діяльність потребує точного об'єктивного і професійного контролю з мінімумом витрат на такий контроль і максимумом результатів від досліджень та інноваційних розробок.

Література

1. Бігдан І. А. Нематеріальні активи: проблеми визнання, обліку і аудиту. Харків: ХИМБ, 2005. 287 с.
2. Бражна Л. В. Порядок відображення в обліку створення нематеріальних активів. Облік і фінанси АПК, 2005. №4. С.35-38.
3. Коритник Л. П. Обліковий аспект управління державними фінансами у сфері науки. Фінанси України, 2022. № 1. С. 103-117
4. Гуцаленко Л. В., Коцупатрий М. М., Марчук У. О. Внутрішньогосподарський контроль: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2014. 496 с.
5. Корінько М. Д. Контроль та аналіз діяльності суб'єктів господарювання в умовах її диверсифікації: теорія, методологія, організація: моногр. Київ: ДП «Інформ.-аналіт. агентство», 2007. 429 с
6. Новик І. В. Організація системи внутрішнього контролю на підприємстві. Наукові записки [Української академії друкарства], 2017. № 2. С. 188–196. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2017_2_22 (дата звернення 10.05.2024 р.)
7. Орел В. М. Сутність і роль контролю як функцій управління // Ефективна економіка. 2013. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_6_83. (дата звернення: 19.05.2024)

8. Волков О.І., Денисенко М.П., Гречан А.П. Інноваційний розвиток промисловості України: навч. посіб. / за ред. О.І. Волков, М.П. Денисенко. Київ: КНТ, 2006. 124 с.
9. Криванич М. Ю., Аргюх О. В. Внутрішній контроль обліку витрат: методичні аспекти. Електронне наукове фахове видання «Економіка та суспільство», 2018. — С. 914-920.
10. Максимова В. Ф. Внутрішній контроль економічної діяльності промислового підприємства — системний підхід до розвитку. Київ : АВРІО, 2005. 264 с.
11. Бюджетний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення 10.05.2024 р.)
12. Інструкція з організації та здійснення внутрішнього контролю в Національному агентстві з питань запобігання корупції. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/documents/instruktsiya-z-organizatsiyi-ta-zdijsnennya-vnutrishnogo-kontrolyu-v-natsionalnomu-agentstvi-z-pytan-zapobigannya-koruptsiyi/> (дата звернення 10.05.2024 р.)
13. Посібник з питань організації внутрішнього контролю розпорядниками коштів державного бюджету» (2019 р.). URL: https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%B4%D0%BE%D0%B4_%20%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%B7%D0%BF%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BD%D1%8C%20%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%92%D0%9A.pdf (дата звернення 10.05.2024 р.)

References

1. Bihdan, I. A. Nematerialni aktyvy: problemy vyznannia, obliku i audytu. Kharkiv: KhYMB, 2005.
2. Brazhna, L. V. “Poriadok vidobrazhennia v obliku stvorennia nematerialnykh aktyvi.” *Oblik i finansy APK* 4 (2005): 35-38. [in Ukrainian]
3. Korytnyk, L. P. “Oblikovyi aspekt upravlinnia derzhavnymy finansamy u sferi nauky.” *Finansy Ukrainy* 1 (2022): 103-117 [in Ukrainian]
4. Hutsalenko, L. V., Kotsupatryi, M. M., Marchuk, U. O. *Vnutrishnohospodarskyi kontrol: navch. posib.* Kyiv: «Tsentri uchbovoi literatury», 2014. [in Ukrainian]
5. Korinko, M. D. *Kontrol ta analiz diialnosti subiektiv hospodariuvannia v umovakh yii dyversyfikatsii: teoriia, metodolohiia, orhanizatsiia: monohr.* Kyiv: DP «Inform.-analit. ahentstvo», 2007. [in Ukrainian]
6. Novyk, I. V. “Orhanizatsiia systemy vnutrishnoho kontroliu na pidpriemstvi.” *Naukovi zapysky [Ukrainskoi akademii drukarstva]* 2 (2017): 188–196. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2017_2_22 (date of application: 10.05.2024 r.) [in Ukrainian]
7. Orel, V. M. “Sutnist i rol kontroliu yak funktsii upravlinnia”. *Efektivna ekonomika*. 6 (2013). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_6_83. (date of application: 19.05.2024) [in Ukrainian]
8. Volkov O.I., Denysenko M.P., Hrechak A.P. *Innovatsiinyi rozvytok promyslovosti Ukrainy: navch. posib.* Kyiv: KNT, 2006. [in Ukrainian]
9. Kryvanych, M. Yu., Artiukh, O. V. “Vnutrishnii kontrol obliku vytrat: metodychni aspekty” *Elektronne naukove fakhove vydannia «Ekononika ta suspilstvo* (2018): 914-920. [in Ukrainian]
10. Maksimova, V. F. *Vnutrishnii kontrol ekonomichnoi diialnosti promyslovoho pidpriemstva — systemnyi pidkhid do rozvytku.* Kyiv : AVRIO, 2005. [in Ukrainian]

11. Biudzhetni kodeks Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (date of application: 10.05.2024 r.) [in Ukrainian]

12. Instruksiiia z orhanizatsii ta zdiisnennia vnutrishnoho kontroliu v Natsionalnomu ahentstvi z pytan zapobihannia koruptsii. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/documents/instruktsiya-z-organizatsiyi-ta-zdijsnennya-vnutrishnogo-kontrolyu-v-natsionalnomu-agentstvi-z-pytan-zapobigannya-koruptsiyi/> (date of application: 10.05.2024 r.) [in Ukrainian]

13. Posibnyk z pytan orhanizatsii vnutrishnoho kontroliu rozporiadnykamy koshtiv derzhavnoho biudzhetu» (2019 r.). URL: https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%B4%D0%BE%D0%B4_%201%20%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%B7%20%D0%BF%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BD%D1%8C%20%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%92%D0%9A.pdf (date of application: 10.05.2024 r.) [in Ukrainian]

FORMULATION A DEFINITION FOR THE PHENOMENON OF INTERNAL CONTROL OF EXPENSES FOR SCIENTIFIC (SCIENTIFIC AND TECHNICAL) ENTERPRISE ACTIVITY

Olena S. Shumeyko

PhD student, SESE “The Academy of Financial Management”
(Ukraine)

ORCID 0000-0002-6094-7672

Abstract. Scientific activity in Ukraine is a special kind of economic and social relations that forms the knowledge and innovative products. Currently, a significant part of scientific institutions are in a difficult financial situation due to the need of the state to finance the defense spending. This requires researchers to economically spend the money received. That is why, among the main tasks of scientific organizations there is a strict control of costs for scientific works, which requires the creation of a fundamentally new theoretical and methodological base within the framework of which the development of the existing conceptual apparatus and the discovery of the latest methodological approaches for cost control during research and development are envisaged. Determining the costs of creating a scientific product is carried out by a special direction of the internal activity of the enterprise — accounting for the costs of scientific activities in a specially formed unit or a separate employee, however, the work of this unit or employee should be monitored, for which it is advisable to form an appropriate functional management body — internal control costs for researches. The practice of accounting costs for the scientific activity and the regulatory framework for such accounting is formed on the basis of the rules established for production and commercial enterprises, there is a need for the development and implementation of new methodological and organizational solutions for streamlining the activities of specific accounting and regulatory bodies that have as their object the costs of scientific works. To start the processes of forming an orderly activity to control the costs of research in this article formulated the definition of the phenomenon of internal control of costs for scientific activities of the enterprise. This will make it possible to single out in the general management system of scientific organizations the employee (units) responsible for controlling the costs of scientific work, determine their

goals and special functions, determine the composition of the labor intensity of control operations and develop cost control regulations.

Keywords: internal control; enterprise internal control; expenses; scientific activity; scientific and technical activities.

Стаття надійшла до редакції 19.05.2024