

ISSN 2409-9260 (Print)
ISSN 2415-3869 (Online)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВСЕУКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ МОЛОДИХ НАУКОВЦІВ

НАУКОВИЙ ВІСНИК
Одеського національного економічного університету

Збірник наукових праць

№ 10 (311), 2023

Виходить 10-12 разів на рік 5-6 випусків • Заснований у грудні 1994 р.

Одеса
2023

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

Головний редактор

Коваленко Вікторія Володимирівна, доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна

Заступники головного редактора

Слатвінська Марина Олександрівна, доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна,

Літвінов Олександр Сергійович, доктор екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна,

Технічний редактор

Кулікова Єлизавета Олександрівна, викладач, фахівець I категорії, Одеський національний економічний університет, Україна

Амброзі Маріан Маріанович кандидат філософських наук, доцент, Коледж міжнародного бізнесу ISM Словаччина в Пряшеві (Словаччина), Андрашик Ладислава доктор технічних наук, професор, Словацький технологічний університет (Словаччина), Божинова Маріяна доктор екон. наук, професор, Академія економіки ім. Д. А. Ценова, Республіка Болгарія, Бухтіарова Аліна Геннадіївна кандидат екон. наук, доцент, Сумський державний університет, Україна, Валігура Володимир Андрійович кандидат екон. наук, доцент, Західноукраїнський національний університет, Васильчишин Олександра Богданівна доктор екон. наук, доцент, Західноукраїнський національний університет, Україна, Горняк Ольга Василівна доктор економічних наук, професор, Одеський національний університет ім. І.І.Мечникова, Україна, Горювий Дмитро Анатолійович доктор екон. наук, професор, Харківський технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна, Гросу Вероніка доктор економічних наук, професор, Сучавський університет імені Штефана чел Маре, (Сучава, Румунія), Гудзь Тетяна Павлівна доктор екон. наук, доцент, Вищий навчальний заклад Укоопспілки, Полтавський університет економіки і торгівлі, Україна, Даниліна Світлана Олексіївна кандидат економічних наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, Ермакова Ольга Анатоліївна доктор екон. наук, професор, Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, Жаворонок Артур Віталійович кандидат екон. наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Жердецька Лілія Вікторівна доктор екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, Заротіадіс Грігоріс кандидат екон. наук, доцент Університет Аристотеля в Салоніках, Греція, Збрицька Тетяна Петрівна кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, Зеленка Владімір кандидат екон. наук., доцент, Вища школа економіки у Празі, Чеська Республіка, Кетнерс Карліс доктор екон. наук, професор, Банківська вища школа бізнесу і фінансів, Латвійська Республіка, Кузіна Руслана Віліївна доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, Кузнецова Інна Олексіївна доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, Лайко Олександр Іванович доктор екон. наук, старший науковий співробітник, Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, Лоханова Наталія Олексіївна доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, Маркс-Бельська Рената кандидат екон. наук., доцент, Вармінсько-Мазурський університет в Ольштині, Республіка Польща, Меджибовська Наталія Семенівна доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Мельник Леонід Васильович доктор екон. наук, доцент, Національний університет водного господарства та природокористування, Україна, Міхальчук Камелія-Каталіна, кандидат екон. наук, доцент, Сучавський університет імені Штефана чел Маре, (Сучава, Румунія), Муршудлі Фахри Фуад огли доктор філософії з економіки, докторант кафедри фінансів і фінансових інститутів Азербайджанського державного економічного університету (Азербайджан), Нездоймінов Сергій Георгійович кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, Онищенко Світлана Володимирівна доктор екон. наук, професор, Національний Університет «Полтавська політехніка ім. Ю. Кондратюка, Україна, Пантелєєва Наталія Миколаївна доктор екон. наук, професор, Черкаський науково-навчальний інститут Університету банківської справи, Патлатой Олександр Євгенович кандидат економічних наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Семенова Валентина Григорівна доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, Сергєєва Олена Степанівна кандидат економічних наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, Слободяник Юлія Борисівна доктор екон. наук, професор, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана, Україна, Тульвінські Міхаєла кандидат екон. наук, доцент, Сучавський університет імені Штефана чел Маре, (Сучава, Румунія), Уханова Інна Олегівна кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, Хомутенко Алла Віталіївна доктор екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, Чоботару Маріус-Сорін кандидат екон. наук, лектор, Сучавський університет імені Штефана чел Маре, (Сучава, Румунія), Шикіна Ольга Володимирівна кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, Шелудько Сергій Андрійович, кандидат екон. наук, доцент, провідний фахівець Департаменту оцінки та заставних операцій ПАТ АБ "Південний", Україна, Школьник Інна Олександрівна доктор економічних наук, професор, Сумський державний університет, Україна

<p>Міжнародна представленість та індексація: Index Copernicus International (ICV 2021: 75.22). Google Scholar (h-індекс - 10). Open Ukrainian Citation Index (OUCI). CrossRef. Dimensions. Реферативна база даних «Україніка наукова». Український реферативний журнал «Джерело». Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського. Електронний репозитарій Одеського національного економічного університету.</p>	<p>Засновник та видавець: Одеський національний економічний університет Свідоцтво про Державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації: Серія КВ № 20991-10791 ПР від 18 серпня 2014 р. (перереєстрація) Включено до категорії «Б» в «Переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук» на підставі наказу Міністерства освіти і науки України від 02.07.2020 р. № 886</p> <p>Адреса редакції та видавця: 65082, м. Одеса, вул. Гоголя, 18, ауд. 110, Одеський національний економічний університет, науково-редакційний відділ, тел.: (+38048) 777-89-16 e-mail: visnik.nauka@oneu.edu.ua web-site: http://n-visnik.oneu.edu.ua/index.php</p> <p>© Одеський національний економічний університет, 2023</p>
--	---

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Додон Оксана, Пізюк Ольга	
Теоретичні і практичні особливості та інструментарії коучингу на ринку праці України.....	7
Петецький Ігнатій	
Вплив концепції value-based management на вартість підприємства.....	17

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Васильців Надія	
Клієнто-орієнтований підхід банківської сфери на засадах використання блокчейну.....	23
Любка Віталій, Коцюк Віктор, Марущак Степан, Іванів Ростислав	
Фінансове забезпечення територіальних громад Закарпатської області.....	30
Чеберяко Оксана, Варналій Захарій, Медведкова Наталія	
Інституційно-правове та фінансово-економічне забезпечення соціальної безпеки людини в умовах війни.....	37

МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

Балабаш Ольга, Лисак Лілія	
Управління стратегічним розвитком підприємств олійно-жирової галузі на засадах TQM.....	53

МАРКЕТИНГ, ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

Бочко Олена, Когут Віталій	
Використання youtube short світовими іт компаніями для досягнення маркетингових цілей.....	60
Васильченко Кирило	
Використання нестандартних неймереж у маркетинговій та підприємницькій діяльності.....	67
Гострик Олексій, Ганевич Маргарита	
Бізнес-аналітика – основа для іноваційних перетворень управлінської складової бізнесу.....	72
Гребеник Наталія, Лабунська Оксана	
Бізнес-акселератори та їх вплив на розвиток інноваційної екосистеми України.....	80
Коліушко Анастасія, Дячек Віталій	
Проблеми цифрового маркетингу в умовах глобалізації.....	93
Карпій Олена, Михайлик Наталія	
Тенденційний аналіз логістичних послуг ринку поштового зв'язку.....	99
Ковальов Анатолій, Осадчий Максим	
Реінжиніринг бізнес-процесів транспортних підприємств.....	108
Літвінова Вікторія, Ісмаїлова Лейла Ілгар кизи	
Визначення ключових показників ефективності (kpis) для управління проектами.....	115

ЕКОНОМІКА ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

Нездоймінов Сергій	
Передумови розвитку кластерного партнерства у сфері сільського зеленого туризму територіальної громади.....	121

ISSN 2409-9260 (Print)
ISSN 2415-3869 (Online)

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ODESSA NATIONAL ECONOMIC UNIVERSITY
ALL-UKRAINIAN ASSOCIATION OF YOUNG SCIENTISTS

SCIENTIFIC BULLETIN
of Odessa National Economic University
Collection of Scientific Works

№ 10 (311), 2023

Published 10-12 times a year (5-6 issues) • Founded in December 1994

Odessa
2023

EDITORIAL BOARD

Editor-in-Chief

Kovalenko Victoria, D.Sc. (Economics), Professor, Professor, Department of Banking, Odessa National University of Economics, Ukraine

Deputies of Editor-in-Chief

Slatvinska Maryna, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odessa National Economic University, Ukraine,

Litvinov Oleksandr, Dr. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odessa National Economic University, Ukraine,

Proofreader editor

Kulikova Yelizaveta, lecturer, specialist of the 1st category, Odessa National Economic University, Ukraine

Ambrose Marian Cand. Sc. (Phil.), Assoc. Prof., College of International Business ISM Slovakia in Prešov (Slovakia), Bozhinova Mariyana, Dr. Sc. (Econ.), Prof., D.A. Tsenov Academy of Economics, Republic of Bulgaria, Bukhtiarova Alina, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Sumy State University, Ukraine, Valihura Volodymyr, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., West Ukrainian National University, Ukraine, Vasylychshyn Alexandra, Dr. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., West Ukrainian National University, Ukraine, Gorovyi Dmytro, Doctor of Economics, Professor, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», Kharkiv, Ukraine, Grosu Veronica Dr. Sc. (Econ.), Prof., Stefan cel Mare University of Suceava, (Suceava, Romania), Hudz Tetiana, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Poltava University of Economics and Trade, Ukraine, Ermakova Olga, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Institute of Market Problems And Economic-Ecological Research of the NAS of Ukraine, Zhavoronok Artur Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Yuriy Fedkovych National University, Ukraine, Zherdetska Liliia, Dr. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odessa National Economic University, Ukraine, Zarotiadis Grigoris Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof. Aristotle University of Thessaloniki, Greece, Zbritskaya Tatiana Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odessa National Economic University, Ukraine, Zelenka Vladimir, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., University of economics Prague, Czech Republic, Ketners Karlis, Dr. Sc. (Econ.), Prof., BA School of Business and Finance, Republic of Latvia, Kuzina Ruslana Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odessa National Economic University, Ukraine, Kuznetsova Inna, Doctor of Economics, Professor, Head Department of Management, Odessa National Economic University, Ukraine, Laiko Oleksandr, Dr. Sc. (Econ.), Senior Scientific Associate, Institute of Market Problems And Economic-Ecological Research of the NAS of Ukraine, Lokhanova Nataliia, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odessa National Economic University, Ukraine, Marks-Bielska Renata, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., University of Warmia and Mazury in Olsztyn, Poland, Medzhibovska Nataliia Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odessa National Economic University, Ukraine, Melnik Leonid Vasyliovych Dr. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., National University of Water Management and Environmental Sciences, Ukraine, Mikhalchuk Kamelia-Katalina, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Stefan cel Mare University of Suceava (Suceava, Romania), Murshudli Fakhri Fuad Ph.D. (Econ.), Doctoral student of the Department of finance and Financial Institutions, Azerbaijan State University of Economics, Azerbaijan, Nezdoyminov Sergii Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odessa National Economic University, Ukraine, Onyshchenko Svitlana, Dr. Sc. (Econ.), Prof., National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», Ukraine, Panteleeva Nataly Dr. Sc. (Econ.), Prof., Cherkasy Research and Training Institute of the University of Banking, Ukraine, Semenova Valentyna, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odessa National Economic University, Ukraine, Slobodianyuk Yuliia, Dr. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Kyiv national economic university named after Vadym Hetman, Ukraine, Tulvinschi Mikhaela Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Stefan cel Mare University of Suceava (Suceava, Romania), Ukhanova Inna Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odessa National Economic University, Ukraine, Khomutenko Alla, Dr. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odessa National Economic University, Ukraine, Ciubotariu Marius Cand. Sc. (Econ.), lecturer, Stefan cel Mare University of Suceava (Suceava, Romania), Shykina Olga Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odessa National Economic University, Ukraine, Sheludko Sergii, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odessa National Economic University, Ukraine, Shkolnik Inna D.Sc. (Economics), Professor, Sumy State University, Ukraine

<p>International Abstracting and Indexing: Index Copernicus International (ICV 2021: 75.22). Google Scholar (h-index - 10). Open Ukrainian Citation Index (OUCI). CrossRef. Dimensions. Reference database «Ukrainika Naukova». Ukrainian abstract journal «Dzherelo». Vernadsky National Library of Ukraine. Electronic repository of the Odessa National Economic University.</p>	<p>Founder and publisher: Odessa National Economic University Certificate of State Registration of the Print Media: Series KV No. 20991-10791PR dated August 18, 2014 (re-registration) Included in the category "B" in the "List of scientific professional publications of Ukraine" in which the results of dissertations for the degree of Doctor of Sciences and Candidate of Sciences can be published on the basis of the direction of the Ministry of Education and Science of Ukraine from 02.07.2020 № 886 Editorial and publisher address: 18, Hoholia str., room 110, Odessa, 65082, Odessa National Economic University, Scientific and editorial department, tel. (*38048) 777-89-16 e-mail: visnik.nauka@oneu.edu.ua website: http://n-visnik.oneu.edu.ua/index.php © Odessa National Economic University, 2022</p>
---	---

CONTENTS

ECONOMICS AND MANAGEMENT OF THE NATIONAL ECONOMY

Dodon Oksana, Piziuk Olha	
Theoretical and practical features and tools of coaching in the labor market of Ukraine.....	7
Petecki Ignacy	
Influence of the concept of value-based management on the value of the enterprise.....	17

FINANCE, BANKING AND INSURANCE

Vasylytsiv Nadia	
Customer-centric approach in the banking sector based on blockchain principles.....	23
Liubka Vitalii, Kotsyuk Viktor, Ivaniv Rostyslav, Marushchak Stepan	
Financial security of the territorial communities of the Transcarpathian region.....	30
Cheberyko Oksana, Varnalii Zakharii, Miedviedkova Nataliia	
Institutional-legal and financial-economic provision of human social security in the conditions of war.....	37

MANAGEMENT AND BUSINESS ADMINISTRATION

Balabash Olga, Lysak Liliia	
Features of complex use of total quality management (tqm) methods on the example of the oil and fat industry.....	53

MARKETING, ENTEPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES

Bochko Olena, Kohut Vitalii	
Utilization of youtube shorts by global it companies to achieve marketing goals.....	60
Vasylychenko Kyrylo	
Use of unconventional neural networks in marketing and entrepreneurial activities.....	67
Hostryk Olexey, Hanevych Margo	
Business analytics – the foundation for innovative transformations in the management component of business.....	72
Grebennyk Natalya, Labunska Oksana	
Business accelerators and their impact on the development of innovation ecosystem of Ukraine.....	80
Koliushko Anastasiia, Dyachek Vitalii	
Digital marketing issues in conditions of globalisation.....	93
Karpil Olena, Mykhailyk Nataliia	
Trend analysis of logistics services in the postal communication market.....	99
Kovalyov Anatoliy, Osadshyi Maksym	
Business process reengineering of transport enterprises.....	108
Litvinova Victoria, Ismailova Leila	
Defining key performance indicators (kpis) for project management.....	115

ECONOMICS OF TOURISM, HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

Nezdoymynov Serge	
Prerequisites for the development of a cluster partnership in the sphere of rural green tourism of the territorial community.....	121

~ ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ ~

УДК 331.5:37(045)

DOI:10.32680/2409-9260-2023-10-311-7-16

ТЕОРЕТИЧНІ І ПРАКТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЇ КОУЧИНГУ НА РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ

Додон О. Д., кандидат економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту та поведінкової економіки, Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця, Україна

e-mail: o.zachosa@donnu.edu.ua

ORCID ID:0000-0002-6316-3304

Пізиук О. О., студентка кафедри маркетингу та бізнес-аналітики, Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця, Україна

e-mail: piziuk.o@donnu.edu.ua

Анотація. Метою дослідження є теоретичні та практичні особливості процесу коучингу, основних інструментів для використання в роботі HR-фахівця.

Теоретико-методологічною базою проведення дослідження є напрацювання вітчизняних і зарубіжних науковців, сайти з пошуку роботи. Результати отримано за рахунок застосування системи методів: логічний аналіз, дедукція, індукція, групування, класифікація, порівняння, спостереження, графічний, табличний та інші. Розглянуто теоретичні особливості процесу коучингу, досліджено види коучингу, а саме лайф- і бізнес-коучинг. Досліджено відмінності цієї сфери діяльності від інших напрямів допомоги, а також розглянуто етапи, як стати сертифікованим коучем. Досліджено деякі інструменти (техніки), які застосовуються фахівцем при роботі з клієнтом, виявлено тенденцію зміни кількості вакансій, резюме на посади коуча та менеджера з навчання і розвитку в Україні та Львівській області. Ще досліджено середній рівень заробітної плати на цій посаді в Україні та Києві. Практична значимість цього дослідження полягає в тому, що аналіз динаміки кількості вакансій та резюме дає змогу зрозуміти чи затребувана професія коуча на ринку праці України. Також можна за даними дослідження спрогнозувати тенденції середньої заробітної плати, резюме та вакансій у майбутньому, побачити, які фактори впливають на збільшення чи зменшення клієнтів, які звертаються до коуча, та визначити, які інструменти найефективніші при роботі з окремими запитамі клієнтів.

Ключові слова: коучинг, лайф-коучинг, бізнес-коучинг, менторство, етапи навчання на коуча, ICF, коуч, інструменти, коло життєвого балансу, базові компетенції коуча, переваги та недоліки, вакансії коуч, резюме коуч, менеджер з навчання і розвитку, Україна.

THEORETICAL AND PRACTICAL FEATURES AND TOOLS OF COACHING IN THE LABOR MARKET OF UKRAINE

Dodon Oksana, Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer of the Department of Management and Behavioral Economics, Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, Ukraine

e-mail: o.zachosa@donnu.edu.ua

ORCID ID:0000-0002-6316-3304

Piziuk Olha, student of the Department of Marketing and Business analytics, Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, Ukraine

e-mail: piziuk.o@donnu.edu.ua

Abstract. The purpose of the research is theoretical and practical features of the coaching process, the main tools for use in the work of an HR specialist. The theoretical and methodological basis for the study is the achievements of domestic and foreign scientists, job search sites. The results were obtained by applying a system of methods: logical analysis, deduction, induction, grouping, classification, comparison, observation, graphical, tabular, and others. The theoretical features of the coaching process are considered, the types of coaching, namely life and business coaching, are investigated. The differences of this field of activity from other areas of assistance were studied, as well as the stages of how to become a certified coach were considered. Some tools (techniques) that are used by a specialist when working with a client have been studied, a tendency to change the number of vacancies, resumes for the positions of coach and training and development manager in Ukraine and the Lviv region has been identified. The average level of wages in Ukraine and Kyiv for this position is also studied. The practical significance of this study is that the analysis of the dynamics of the number of vacancies and resumes makes it possible to understand whether the profession of

a coach in the labor market of Ukraine is in demand. It is also possible to predict trends in average wages, resumes and vacancies in the future, see what factors affect the increase or decrease in clients who turn to a coach and determine which tools are most effective when working with individual customer requests.

Key words: *coaching, life coaching, business coaching, mentoring, stages of training for a coach, ICF, coach, tools, life balance wheel, basic competencies of a coach, advantages and disadvantages, vacancies coach, resume coach, training and development manager, Ukraine.*

JEL Classification: J230, J310, J440.

Постановка проблеми. У світі все активно розвивається завдяки сучасним технологіям, роботизація вже не здається чимось незвичайним з авангардних фільмів, тому затребуваність професій має схильність швидко змінюватися. Спеціальності, які були затребувані вчора, можуть виявитися зовсім непотрібними завтра. Одним із затребуваних фахівців найближчого майбутнього у всіх галузях професійної діяльності людини і в особистісному зростанні є коуч. Слід зазначити, що в подальшому роботи не зможуть замінити людей у всьому, особливо у володінні м'якими навичками (soft skills) та гнучкими навичками, оскільки це є важливим для кар'єрного зростання. До цих вмінь належать: комплексне рішення проблем, критичне мислення, креативність, управління людьми, співпраця, емоційний інтелект, розмірковування і прийняття рішень, переговори і когнітивна гнучкість. Потрібно пам'ятати, що усім нам необхідна сфера, де є людський дотик і людський вимір [1].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Коучингу присвятили свої дослідження багато науковців, дослідників. Наприклад, Сократ, Тімоті Голві, Томас Дж. Леонард, Ед Батіст, Майлз Дауні, Девід Бредфорд та Аллан Коен, Джулі Стар. Варто згадати, що у ХІХ ст. цей термін з'явився у студентських колах Великої Британії та означав «приватного репетитора», поступово його почали застосовувати у спорті, називати консультантів в інших сферах життя. У бізнес-менеджменті цей термін з'явився у 90-х роках ХХ ст. завдяки Джону Уйтмору, який надихнувся ідеєю Т. Голві про зв'язок перемоги у спорті з внутрішнім станом спортсмена [2].

Відокремлення невіршених раніше частин загальної проблеми. Необхідно проводити дослідження щодо виявлення потреби застосування коучингу, який ефективно допомагає людям протистояти негативному впливу змін на підприємстві, у житті людини, особливо під час кризових ситуацій. Коуч може допомагати керівництву з розробкою стратегії, сприяти підвищенню ефективності діяльності та пристосуванню працівників до нових умов, підтримувати продуктивність та психологічне благополуччя, знайти ресурс для побудови нових життєвих стратегій, побудувати ціннісні орієнтири.

Мета дослідження. Метою статті є дослідження теоретичних і практичних особливостей процесу коучингу, основних інструментів для використання в роботі HR-фахівця.

Основний матеріал. Коучинг (від угорської – «візок») має велику кількість визначень. Наприклад, ICF пише, що це процес партнерства, що стимулює роботу думки і креативність клієнта, який за допомогою коуча максимально розкриває свій особистий і професійний потенціал. Тобто коучинг є професійною допомогою різним категоріям людей для досягнення бажаних результатів у бізнесі, кар'єрі, житті, стосунках. Це свого роду мистецтво спілкування [2]. Коуч – це людина, яка допомагає клієнту знайти свій авторський шлях через розширення усвідомленості, допомагає почути себе і дійти стану максимальної ефективності. За допомогою цього фахівця людина отримує можливість подолати різницю між нинішнім становищем і тим, де хоче бути [2]. Слід зазначити, що Міжнародна федерація коучингу (ICF) виділяє 3 рівні кваліфікації коуча (див. табл. 1). Саме від кваліфікації залежить оплата праці, а також потрібно звернути увагу, що фахівець зобов'язаний систематично, з регулярністю раз на квартал, підвищувати свою кваліфікацію з таких тем: планування розвитку персоналу, методологія проведення тренінгів, проведення тематичних тренінгів [3]. Кожен коуч має щорічно підтверджувати набуту кваліфікацію.

Таблиця 1

Рівні кваліфікації коуча

Кваліфікація	Статус	Характеристика	Демонстрація компетенцій
ACC (≥60 год)	Асоційований сертифікований коуч (≥100 год коуч-сесій)	Початковий рівень знань	Деяка частина часу

РСС (125 год)	Професійний сертифікований коуч (≥500 год)	Стійке володіння інструментами коучингу, розуміння специфіки	Велика частина часу
МСС (200 год)	Майстер сертифікований коуч (≥2500 год)	Вільне володіння інструментами коучингу	Постійно

Джерело: складено авторами за матеріалами [4]

По області застосування розрізняють безліч видів коучингу: організаційний (управлінський) коучинг, коучинг топ-менеджменту,

бізнес-коучинг, коучинг високої ефективності, коучинг команд, кар'єрний коучинг, коучинг особистої ефективності, лайф-коучинг, коучинг відносин, поведінковий коучинг і т. д. Всі напрямки коучингу є досить цікавими, тому їх варто детальніше пізнавати. Наприклад, лайф-коучинг передбачає інтерактив із приватними клієнтами, тобто сферою є функціонування клієнта в особистому житті. Лайф-коуч допомагає в досягненні поставленої мети, працюючи з сьогоднішнім і майбутнім. До цього спеціаліста можна звернутися якщо:

- ваші дні стають сірими, монотонними і здається, що в житті нічого не відбувається;
- вам не вдається досягти поставлених цілей;
- вам чогось не вистачає, а чого саме – не зрозуміло;
- у вас проблеми в особистому житті або на роботі;
- ви хочете збільшити дохід, позбутися фінансових блоків і негативних переконань;
- поточна робота здається вам безперспективною [5].

Отже, лайф-коучинг спрямований на саморозвиток, самореалізацію, осмислення життя та підвищення його якості, вирішення складних життєвих ситуацій. Зазвичай сесія триває переважно 1 год., а загалом робота з фахівцем – від 1 до 6 місяців. Доцільно зазначити, що за статистикою 73% клієнтів побачили поліпшення у міжособистісних відносинах після консультацій лайф-коуча [5]. За дослідженнями ICF, у всьому світі кількість лайф-коучів зросла на 33% з 2016 по 2020 рік. За даними IBIS World, у 2022 р. обсяг індустрії лайф-коучингу складав 1,5 млрд. \$, у США налічується майже 23 тис. компаній, які займаються коучами (23361 особа). За дослідженнями ICF, 13% клієнтів коучингу вважають самооцінку та впевненість найважливішими причинами, щоб звернутися до фахівця, 80% клієнтів отримали результат, який очікували після коуч-сесій. Слід згадати, що 33% коуч-практиків надають свої коучингові послуги у США. Серед інших регіонів світу, де коучинг зростає, це Латинська Америка та Карибський басейн, де кількість тренерів зросла на 174%, і Східна Європа, де кількість тренерів зросла на 40%. Попит на лайф-коучі все ще зростає і очікується, що у США галузь продовжуватиме збільшуватися приблизно на 5,4%. За статевою структурою, жінки складають 70% усіх коучів у всьому світі.

Затребуваним на ринку є бізнес-коучинг, який передбачає роботу з власниками та топ-менеджерами підприємств, яка спочатку орієнтована на цілі і завдання організації. Наприклад, бізнес-коуч допомагає у визначенні коротко- та довготермінових цілей, у створенні нового бізнесу (аналіз

бізнес-плану), у підвищенні ефективності та продуктивності, у детальному вивченні методів просування бізнесу, аналізі процесів, які відбуваються на підприємстві [6]. Основним завданнями взаємодії спеціаліста та клієнта є пошук шляхів вирішення матеріальних проблем, розвиток лідерських якостей у топ-менеджерів, організація навчання спеціальних професійних навичок і компетенцій і так далі. Ці сесії тривають від 30 до 60 хвилин. Варто зауважити, що у деяких компаніях, зокрема західних, коучинговий підхід стає частиною культури організації. Також розглянуті 2 напрямки коучингу користуються однаково високою популярністю. До лайф-коуча набагато частіше звертаються жінки, які не можуть самостійно вирішити життєві труднощі та проблеми [5]. За даними IBIS World, США є епіцентром світового ринку коучингу. Бізнес-сектор цієї галузі коштує понад 14 млрд. \$ і, як очікується, зросте на 2,6%. За останні п'ять років індустрія

бізнес-коучингу у США зросла в середньому на 2,8% з 2017 по 2022 рік. Варто зауважити, що цей вид становить більшу частину (65%) професійного коучингу. За дослідженнями, у 2021 р. 98% осіб, які працювали коучами, відчули позитивне покращення балансу між

роботою та особистим життям. Також можна зазначити, що у світі працює понад 71 000 бізнес-тренерів.

Багато людей не розрізняють фахівців – коуч, ментор, тренер, психолог, – але це неправильно. У табл. 2 наведена порівняльна характеристика коучингу та менторства.

Коучинг і психотерапія мають деяку подібність, але терапія часто фокусується на впливі минулого на сьогоднішній день, а не на теперішньому та майбутньому, як коучинг, а також на лікуванні психологічної дисфункції та на полегшенні емоційного болю. Терапія може йти глибоко у підсвідомість у глибинних причинах і психолог допомагає клієнту знайти альтернативні варіанти подолання цих проблем, щоб отримати можливість для гармонійного життя. Ще можна зазначити, що коуч зосереджується на власних силах клієнта, життєвих цілях та бажаннях. Він завжди знаходиться на рівній позиції з клієнтом, який сам здатний визначити, що для нього краще, з початку до кінця роботи [2; 6].

Таблиця 2

Порівняння коучингу та менторства

Коучинг	Менторство
Існують певні часові рамки у співпраці.	Робота здійснюється протягом тривалого відрізка часу.
Зустрічі мають структуру, план та проводяться на регулярній основі.	Здійснення зустрічей відбувається за запитом, якщо учневі потрібна підтримка, поради.
Основну увагу спрямовано на розвиток сильних сторін, досягнення результату. Підходить для роботи над собою, розвитку навичок, умінь, пошуку оптимальних варіантів розв’язання завдань.	Підвищує рівень професійних навичок та знань.
Тренер може мати досвід у професії клієнта, але повинен розумітися на тому, як це працює, знати його функції, обов’язки, розуміти професійну мову.	Ментором може бути лише справжній професіонал, з великим досвідом та багажем знань. Він може бути старшим співробітником фірми, щоб ділитися знаннями та навичками.
Тему коучингу узгоджують клієнт і сам коуч, а порядок денний однієї зі сторін.	Порядок денний визначає учень, а ментору необхідне забезпечення керівництва, підтримки.
Робота в коучингу націлена на рух до певних цілей клієнта.	Менторство орієнтоване на розвиток кар’єри.

Джерело: [12]

Для коуча нині існує спеціальне навчання, що включає:

1. Пошук навчального центру, який працює за програмою міжнародної асоціації коуч і має сертифікацію ICF, оскільки у наш час в університеті цієї спеціальності немає. Потім зібрати гроші та виділити достатню кількість часу на навчання.

2. Отримати сертифікат коуча (за умови, що ви працюєте з клієнтами щонайменше 100 годин на безкоштовних сесіях). До відомих організацій коучингу, які надають сертифікати належать: ICF, ICC (Міжнародна

коучинг-спільнота), ЕМСС (Європейська рада з наставництва та коучингу), ІССС (Міжнародний сертифікований кар’єрний коуч), ІАРРС (Міжнародна асоціація професійних коучів з відновлення), ІАС (Міжнародна Асоціація Коучинга), WABC (Всесвітня Асоціація Бізнес Коучів), СТЕДУ, Coach Training Alliance та інші [7].

3. Почати вести сторінку в соціальних мережах та налаштувати інші канали, якими потенційні клієнти зможуть знаходити вас і звертатися за допомогою [6].

До особистих якостей коуча належать: комунікабельність; обізнаність у різних сферах життя, вміння підтримати розмову на різні теми; вміння слухати (різні види слухання);

уміння зберігати секрети; вміння встановлювати довірливі відносини з різними людьми; аналітичні здібності; креативність; вміння знайти індивідуальний підхід до кожного клієнта; делікатність; впевненість у собі; бажання постійно вдосконалюватися (професійно, особистісно); інтуїція; вміння ставити послідовно правильні питання.

Коучер частіше займається індивідуально. Щодо режиму та форми зайнятості можна зазначити, що цей фахівець має: гнучкий графік роботи, можливість дистанційної зайнятості/гібридної роботи; робота за наймом (консалтингові та тренінгові компанії, відділи продажів, комерційні організації, банки, виробничі корпорації, багатопрофільні холдинги та інше)/приватна практика; можуть бути часті відрядження за кордон, як первинна так і вторинна зайнятість, частіше неповна зайнятість, часткова зайнятість. Слід звернути увагу, що в Україні відсутнє державне регулювання сфери коучингу, оскільки у класифікаторі професій відсутня така посада. Також частіше це позаштатний працівник. Щоб переглянути посадові функції коучера можна взяти до уваги посадову інструкцію менеджера з навчання та розвитку.

ICF виділяє 4 групи базових компетенцій коуча: створення фундаменту, яка включає 1, 2 компетенції; спільне створення відносин – 3, 4, 5; ефективна комунікація – 6, 7; сприяння навчанню та зростанню – 8 компетенція (див. рис. 1).

В іноземній та вітчизняній практиці коучингу застосовуються різноманітні інструменти, зокрема всім відомі моделі SMART і SWOT, модель GROW, T-модель, модель AID, модель SCORE («на лінії часу»), матриця Ейзенхауера (організація часу), рамка результату (оцінює наявну ситуацію дій в термінах результату), колесо життєвого балансу, модель порятунку та відповідальності клієнта, метод «360 градусів» (поточна оцінка персоналу), техніка «Коло досконалості» (допомагає у разі нестачі ресурсів), техніка «Я щасливий!», використання метафор, техніка визначення причини недосягнення цілей та техніка самокоучингу LevelUp, тощо.

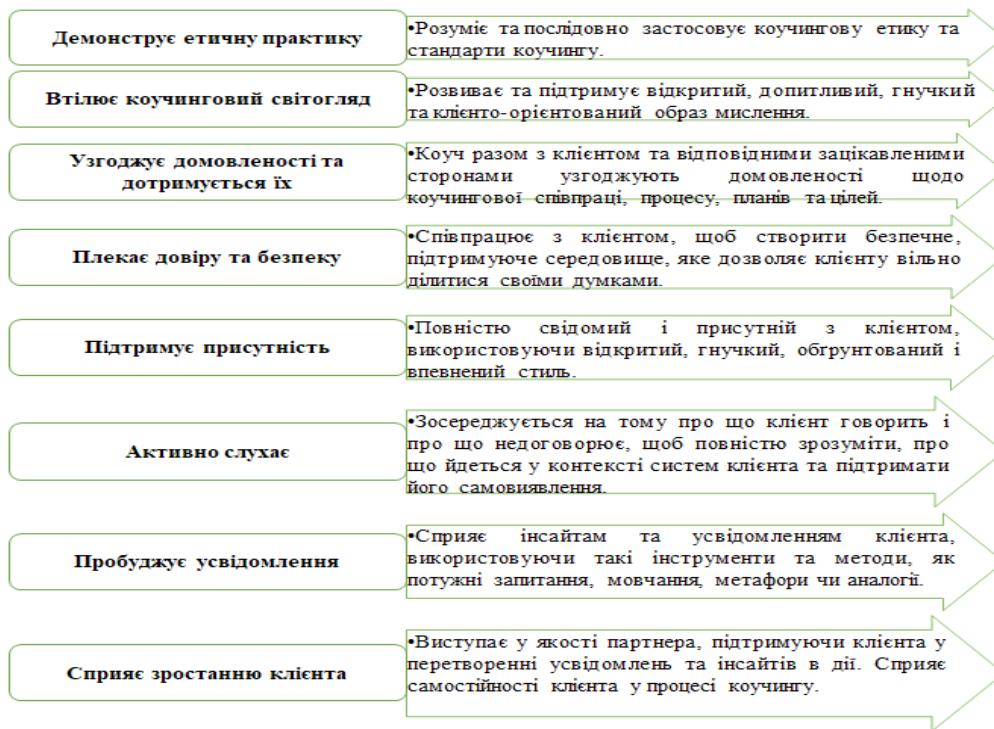


Рис. 1. Базові компетенції коуча

Джерело: складено авторами за матеріалами [8]

Наприклад, моделі T і AID ґрунтуються на питаннях, а саме перша модель включає 2 групи питань: розширення – пошук істинної мети – збір інформації (Що? Що ще? Які варіанти?), фокусування – концентрація на завданні – пошук унікального рішення (Що найцікавіше? Що становить найбільший інтерес? Коли виникає інтерес?), а друга модель – дії (Що сталося? Які дії зроблено? Що планується зробити?), вплив (Які результати дій? Чи вийшло те, що планувалося? Якщо ні, в чому помилка? Як ваші результати позначилися

на роботі інших людей і команди в цілому?), бажаний результат – спільний аналіз того, як підлеглий може підвищити ефективність своєї роботи. Т-модель застосовується після визначення основних цілей та напрямів і спрямована на допомогу коучу у стимулюванні процесу пошуку та вибору клієнтом варіантів [9]. А модель AID ґрунтується на зворотному зв'язку, за допомогою неї легко показати і пояснити співробітникам цілі бізнесу та зміст їхньої роботи, а також підвищити їхню усвідомленість в операційних процесах, підвищити особисту ефективність кожного працівника, планувати розвиток. Це сильний інструмент мотивації, але потрібно звернути увагу, що не слід його використовувати, коли емоційність підвищена, фактів для аналізу недостатньо, необхідно терміново діяти.

Ще один метод – колесо життєвого балансу в коучингу, який дозволяє проаналізувати, спланувати та привести до ладу 8 важливих сфер життя людини (для кожної різні). Для цього використовується 10-бальна шкала. Сфера життя, яка набрала найменше балів, – найпроблемніша зона. Поліпшіть цю зону – це покращить загальне відчуття добробуту. Добитися найвищих показників у всіх сферах життя просто неможливо. Десь ви досягнете успіху більше, десь менше. Це вже питання до виробленої системи пріоритетів. На рис. 2 представлений приклад цієї методики.

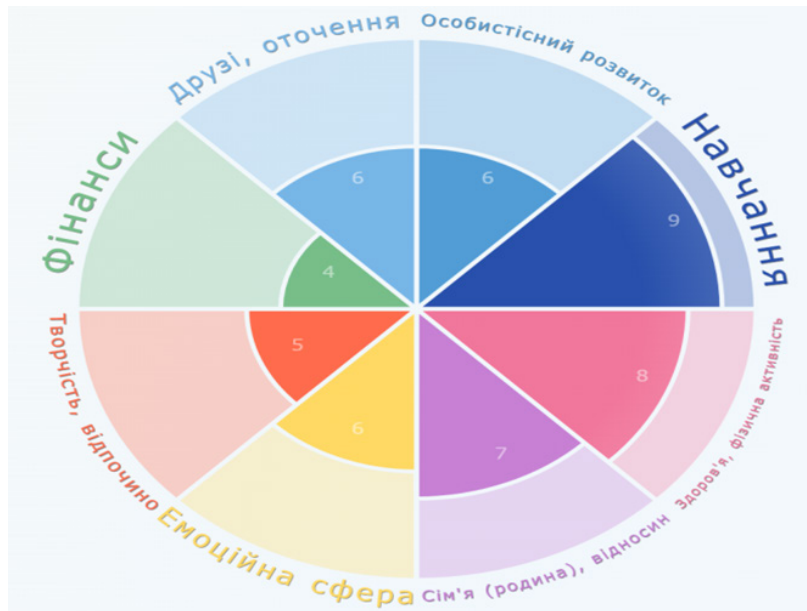


Рис. 2. Приклад колеса життєвого балансу

Джерело: розроблено авторами за матеріалами [10]

У табл. 3 представлені переваги та недоліки коучингу різних напрямів.

Таблиця 3

Переваги та недоліки коучингу

Переваги	Недоліки
Творча й цікава робота	Доводиться постійно підтримувати інтерес аудиторії (адже коуч сам знаходить собі клієнтів, а створення персонального бренду займає не один місяць)
Фахівець вимагає постійного професійного та особистісного вдосконалення	Коуч часто переживає проблеми клієнта як власні
Мотивує персонал підприємства краще робити свої завдання, тобто підвищувати ефективність виробництва	До кожної людини є свій підхід, який коучу не так легко зрозуміти на початку сесії. До відвертої людини коуч знайде підхід одразу, а до замкнутої, неговіркої людини потрібно більше часу

Формування злагодженого колективу на робочих місцях	Складнощі при прийнятті світоглядів клієнтів
Покращення взаємин із оточуючими людьми	В Україні коучинг не так широко поширений, як за кордоном
Вміння підприємства та персоналу вдало розпоряджатися своїм часом	Небажання працюючих звертатися до професійного коуча, бо немає довіри, затримує введення цього напрямку на підприємстві
Зростання рівня довіри між керівником компанії та персоналом, який там працює	Клієнт може не розуміти і чинити опір діям коуча
Вміння брати на себе відповідальність	
Підвищення ефективності використання власних ресурсів	
Розвиток особистих навичок клієнта	
Можливість адаптуватися до різних змін у житті та подорожувати	
Розстановка правильних пріоритетів, розуміння себе та своїх здібностей	
Гнучкий графік роботи або працювати віддалено	

Джерело: складено авторами за матеріалами [2, 5, 11]

В Україні є декілька організацій, які надають послуги коуча, наприклад центр «Верде» у Львові, агенція «Golden Staff» і «Фабрика Результатів» у Києві. Платформи поділяються на такі типи: Marketplace (потенційні клієнти можуть переглядати списки коучів, найняти їх та керувати своїми відносинами з ними), White-label (коучі можуть створювати власний бренд і аудиторію, не конкуруючи з іншими, але потрібно буде навчитися залучати там клієнтів). Отже, у топ-5 платформ для коучингу входить Mighty Networks, Kajabi, Noomi, Satori, Thinkific [12].

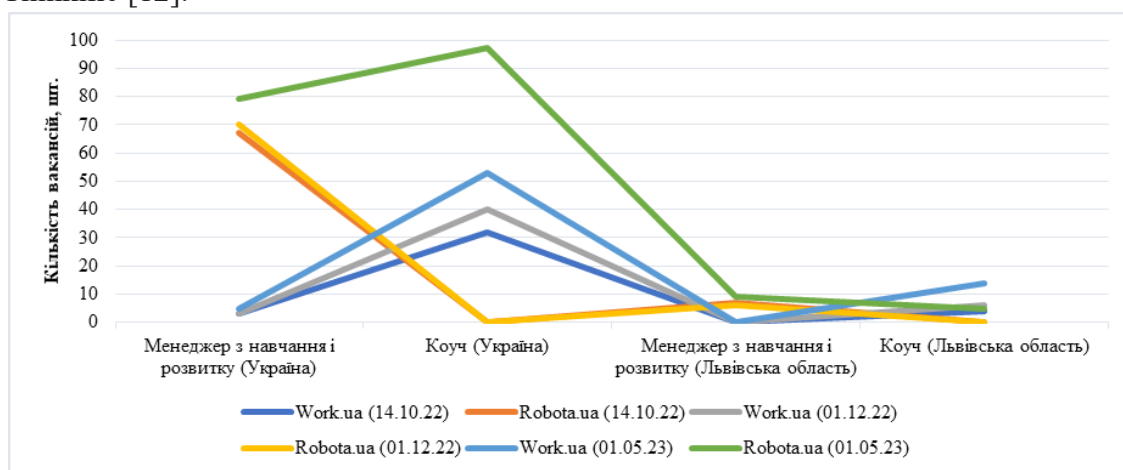


Рис. 3. Динаміка кількості вакансій на посади менеджера з навчання і розвитку та коуча в Україні і Львівській області

Джерело: розроблено авторами за матеріалами [13;14]

На рис. 3 представлена динаміка кількості вакансій на посади менеджера з навчання і розвитку та коуча в Україні і Львівській області на онлайн-ресурсах пошуку роботи work.ua, robota.ua протягом періодів 14.10.22-01.12.22; 01.12.22-01.05.23. Варто зауважити, для того, щоб було точніше необхідно робити розширений пошук.

На рис. 4 можна побачити кількість резюме на посаду коуча в Україні та Львівській області на сайтах пошуку роботи за досліджуваний період.

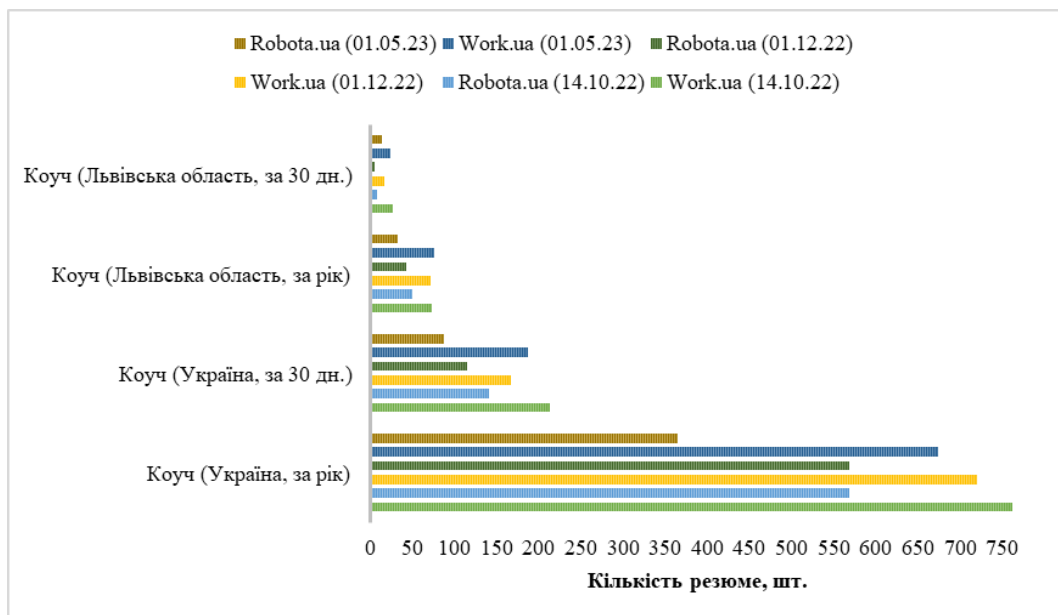


Рис. 4. Динаміка кількості резюме на посаду коуча в Україні і Львівській області

Джерело: розроблено авторами за матеріалами [13;14]

Ще можна зазначити, що за допомогою сайту jobs.ua було запропоновано лише 4 резюме кандидатів на посаду коуча (за рік) по Україні на 14.10.22, а на 01.05.23 – 3 канд. (дані за рік). По Львівській області на 01.12.22 на посаду менеджера з навчання і розвитку за рік претендувало 17 кандидатів, у т. ч. 6 (за місяць), а на 1.05.23 – 2 канд. (за рік), у т. ч. 1 (за місяць) [13].

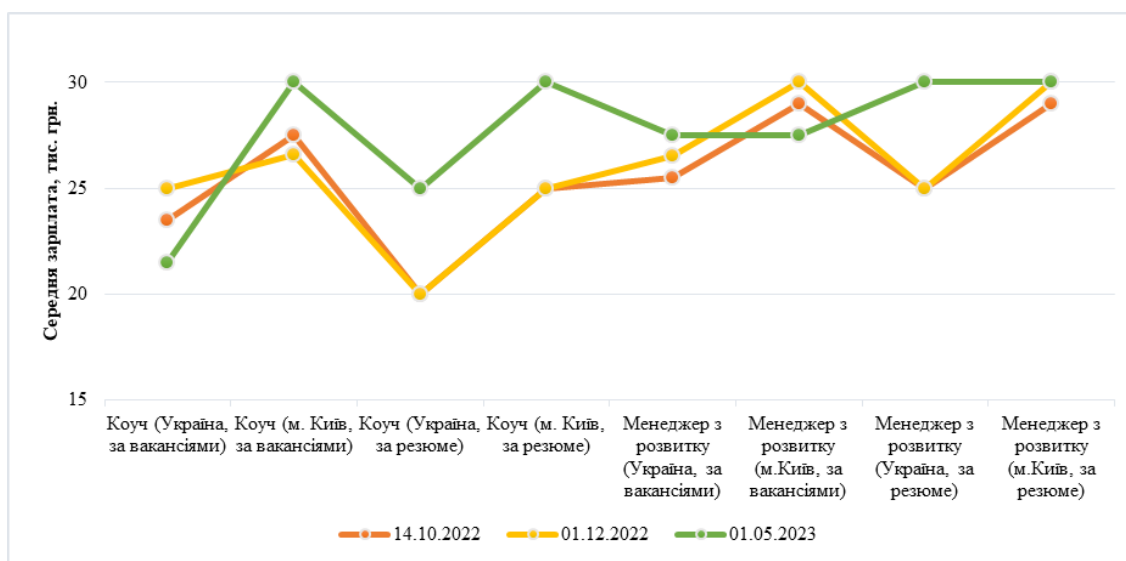


Рис. 5. Динаміка середньої заробітної плати коуча та менеджера з розвитку

Джерело: розроблено авторами за матеріалами [13]

На 01.12.22, працюючи дистанційно на посаді коуча, можна було отримувати в середньому 20 тис. грн., а на 01.05.23 – 50 тис. грн. (за вакансіями). Щодо середньої заробітної плати (за резюме) слід зазначити, що нині у Львові при дистанційній роботі – це 25 тис. грн. Працюючим менеджером з розвитку в середньому за вакансіями пропонується зарплата 27,5 тис. грн. у Львові, а 37,5 тис. грн. – дистанційно. Середня зарплата (за резюме) менеджера

з розвитку у Львові при дистанційній роботі складає 30 тис. грн. [13]. Слід згадати, що коуч-новачок може отримувати приблизно 70 \$/год. У відомих консалтингових агентствах фахівець з досвідом роботи не менше 5 років може розраховувати на 200 \$/год. Сума залежить і від складності «проєкту». Отже, професія коуча є достатньо затребуваною та оплачуваною на ринку праці.

Висновки. Визначені особливості та інструментарії призначені для використання коучингу HR фахівцями та топ менеджерами, обґрунтованого залучення зовнішніх коучів. Після проведення певних досліджень, можна зазначити, що професія коуча порівняно нова в Україні, але має великий потенціал розвитку. Найбільші темпи зростання ринку спостерігаються у країнах з високими рівнями доходів. Коучинг – це навчання протягом усього життя, яке покращує життя співробітників і допомагає їм максимально реалізувати свій потенціал та підвищує загальну задоволеність роботою. Ця професія дає можливість дізнаватися багато нового, реалізовувати себе, взаємодіяти з цікавими людьми, створити корисне коло спілкування і водночас повною мірою розпоряджатися своїм часом. Ще декілька років тому лише великі міжнародні компанії користувалися послугами коучів. Тоді коучинг могли собі дозволити тільки керівники вищої ланки, а клієнтами коучів в 80% були колеги-коучі. Але результати досліджень ICF показують, що у кризові періоди, наприклад пандемія, коучинг вважається ще більш актуальним. Також у період повномасштабної війни росії проти України, кількість запитів на коучинг як у бізнесі, так і в life-сегменті зросла в рази, оскільки коучингової підтримки потребують майже всі, хто постраждав від війни.

Список літератури

1. Святненко А. Чому коучинг – одна із затребуваних професій найближчого майбутнього. Офіційний сайт Українська правда Життя. URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/2021/05/14/244895/> (дата звернення: 17.04.23).
2. Щербанская Д. Що таке коучинг, його види, методи та техніки і навіщо він потрібен. URL: <https://cutt.ly/5BY8GWu> (дата звернення: 17.04.23).
3. Офіційний сайт пошуку роботи Jobs.ua. URL: <https://jobs.ua/> (дата звернення: 20.04.23).
4. Воронцовський В. Що таке Коучинг (Coaching) і скільки вони заробляють – як стати Коучем. Фінансовий журнал ITstatti.in.ua. URL: <https://cutt.ly/KBY8V9d> (дата звернення: 19.04.23).
5. Кутняк Н. Допоможи собі й іншим: як стати коучем і що для цього потрібно. Онлайн-платформа Happy Monday. URL: <https://happymonday.ua/shho-take-kouchyng-i-yak-staty-kouchem> (дата звернення: 24.04.23).
6. Професія коуч: що це таке, де вчитися, плюси та мінуси. Онлайн чоловічий журнал: спорт, здоров'я Alexus. URL: <https://alexus.com.ua/profesiya-kouch-shho-ce-take-de-vchitisya-plyusi-ta-minusi/#lwptoc9> (дата звернення: 25.04.23).
7. Krishna Athal. 5 Best Coaching Certifications To Become The Ultimate Coach. Офіційний сайт YUVA. URL: <https://yuva.info/2022/11/22/5-best-coaching-certifications-to-become-the-ultimate-coach/> (дата звернення: 25.04.23).
8. Оновлена модель базових компетенцій ICF. Офіційний сайт ICF Ukraine. URL: <http://surl.li/dyunn> (дата звернення: 24.04.23)
9. Захарова О. В. Коучинг: технологія розкриття внутрішнього потенціалу дослідника: навчально-методичний посібник. Черкаси: Черкас. держ. технол. ун-т, 2020. 16 с. URL: <http://surl.li/gssuq> (дата звернення: 26.04.23).
10. Колесо життєвого балансу – онлайн аналіз балансу сфер. Офіційний сайт Мета. URL: <https://goal-life.com/uk/koleso-balansu> (дата звернення: 28.04.23).
11. Бабенко Н. М., Петряев О. О. Коучинг, як інструмент управління персоналом підприємства: зб. наук. праць за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції 20.03.2020. Велико-Тирново, Болгарія: ACCESS PRESS, 2020. 19 с. URL: <http://surl.li/gsswh> (дата звернення: 28.04.23)
12. The 5 Best Online Coaching Platforms of 2023. Хмарна платформа Mighty Networks. URL: <https://www.mightynetworks.com/resources/best-online-coaching-platforms> (дата звернення: 25.04.23).
13. Офіційний сайт пошуку роботи Work.ua. URL: <https://www.work.ua/jobs/> (дата звернення: 14.10.22 - 01.05.23)
14. Офіційний сайт пошуку роботи Rabota.ua. URL: <https://rabota.ua/ua> (дата звернення:

14.10.22 - 01.05.23)

References

1. Svyatnenko, A. (2021). Why coaching is one of the most in-demand professions of the near future. Official website of Ukrayinska Pravda_Zhyttya. Retrieved from <https://life.pravda.com.ua/columns/2021/05/14/244895/> (accessed: April 17, 2023). [In Ukrainian].
2. Shcherbanskaya, D. What Is Coaching, Its Types, Methods, and Techniques, and Why It Is Necessary. Retrieved from <https://cutt.ly/5BY8GWu> (accessed: April 17, 2023). [In Ukrainian].
3. Jobs.ua. Official job search website. Retrieved from <https://jobs.ua/> (accessed: April 20, 2023). [In Ukrainian].
4. Vorontsovsky, V. What is coaching and how much do they earn – how to become a coach. Financial Journal ITstatti.in.ua. Retrieved from <https://cutt.ly/KBY8V9d> (accessed: April 19, 2023). [In Ukrainian].
5. Kutnyak, N. Help yourself and others: how to become a coach and what it takes. Online Platform Happy Monday. Retrieved from <https://happymonday.ua/shho-take-kouchyng-i-yak-staty-kouchem> (accessed: April 24, 2023). [In Ukrainian].
6. Profession Coach: What is it, where to learn, pros and cons. Online men's magazine: sport, health Alexis. Retrieved from <https://alexus.com.ua/profesiya-kouch-shho-ce-take-de-vchitisyaplyusi-ta-minusi/#lwptoc9> (accessed: April 25, 2023). [In Ukrainian].
7. Athal, K. (2022, November 22). 5 Best Coaching Certifications To Become The Ultimate Coach. Official website of YUVA. Retrieved from <https://yuva.info/2022/11/22/5-best-coaching-certifications-to-become-the-ultimate-coach/> (accessed: April 25, 2023).
8. Updated Model of Basic Competencies ICF. Official website of ICF Ukraine. Retrieved from <http://surl.li/dyunn> (accessed: April 24, 2024). [In Ukrainian].
9. Zakharova, O. V. (2020). Coaching: technology of revealing the inner potential of a researcher: educational and methodological guide. Cherkasy: Cherkasy State Technological University. 16 pages. Retrieved from <http://surl.li/gssuq> (accessed: April 26, 2023). [In Ukrainian].
10. Wheel of Life Balance – Online sphere balance analysis. Official website of Meta. Retrieved from <https://goal-life.com/uk/koleso-balansu> (accessed: April 28, 2023). [In Ukrainian].
11. Babenko, N. M., & Petryaev, O. O. (2020). Coaching as a personnel management tool of the enterprise: collection scientific works based on the materials of the International Scientific and Practical Conference, 20.03.2020. Velyko-Tyrnovo, Bulgaria: ACCESS PRESS. Retrieved from <http://surl.li/gsswh> (accessed: April 28, 2023). [In Ukrainian].
12. The 5 Best Online Coaching Platforms of 2023. Cloud platform Mighty Networks. Retrieved from <https://www.mightynetworks.com/resources/best-online-coaching-platforms> (accessed: April 25, 2023).
13. Work.ua. Official job search website. Retrieved from <https://www.work.ua/jobs/> (accessed: October 14 - 2023, May 01, 2023). [In Ukrainian].
14. Rabota.ua. Official job search website. Retrieved from <https://rabota.ua/ua> (accessed: October 14, 2022 - May 01, 2023). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 20.10.2023

Прийнята до публікації 24.10.2023

УДК 658.15

DOI:10.32680/2409-9260-2023-10-311-17-22

ВПЛИВ КОНЦЕПЦІЇ VALUE-BASED MANAGEMENT НА ВАРТІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Петецький І., кандидат економічних наук, викладач, Суспільна академія наук, м. Лодзь, Польща
e-mail: peteckii@peteckii.eu
ORCID ID: 0000-0003-4557-027X

Анотація. У статті розглянуто вплив концепції вартісно-орієнтованого управління (VBM, Value Based Management) на формування вартості підприємства. Встановлено, що обрана тема була предметом досліджень багатьох науковців, проте є недостатньо висвітленою у розрізі дослідження чинників, що впливають на вартість підприємства та ефективність його діяльності. Визначено необхідність пошуку дієвих механізмів управління вартістю підприємства з використанням сучасних концепцій актуальність яких стрімко зростає. Зазначено, що отримання прибутку у певному періоді не гарантує його одержання у наступному періоді через те що в умовах динамічного розвитку зовнішнього середовища підприємець повинен обирати різні критерії прибутковості.

В умовах невизначеності управління вартістю підприємства є складним процесом у розрізі аналізу статистичних показників діяльності та їх оцінки. Тому максимізація вартості підприємства є найбільш оптимальним критерієм для визначення ефективності діяльності та демонструє сукупну характеристику фінансових показників, у яких зацікавлені стейкхолдери. Для ефективної реалізації стратегічних планів у діяльності підприємства розглянуто чинники, які впливають на вартість підприємства та враховують ендогенні (внутрішні) та екзогенні (зовнішні) фактори. Розглянуто залежність ринкової вартості підприємства (РВП) від етапів його розвитку. Представлено механізм управління вартістю бізнесу (підприємства) на засадах концепції Value-based management, яка охоплює діяльність підприємства на всіх рівнях та сприяє досягненню стратегічної цілі – максимізація вартості бізнесу в залежності від системних характеристик, які мають циклічний характер стратегічних та тактичних управлінських рішень, що базуються на системі взаємопов'язаних показників ефективності та нормативах. Рекомендовано для максимізації вартості підприємства впроваджувати концепцію вартісно-орієнтованого управління (VBM, Value Based Management), яка дає можливість передбачити настання певних подій та підготувати прогнозовані альтернативні рішення.

Ключові слова: вартість підприємства, прибуток, оцінка вартості, ефективність управління, концепція вартісно-орієнтованого управління (VBM), максимізація вартості підприємства.

INFLUENCE OF THE CONCEPT OF VALUE-BASED MANAGEMENT ON THE VALUE OF THE ENTERPRISE

Ignacy Petecki, PhD, teacher, Social Sciences Academy, Łódź, ul. Sienkiewicza 9, Poland
e-mail: peteckii@peteckii.eu
ORCID ID: 0000-0003-4557-027X

Abstract. The article considers the influence of the concept of value-oriented management (VBM, Value Based Management) on the formation of enterprise value. It is determined that the chosen topic has been the subject of research by many scientists, however, it is not sufficiently covered in the context of studying the factors that affect the cost of enterprise and the efficiency of its activities. The need to find effective mechanisms for managing the cost of enterprise using modern concepts, the relevance of which is growing rapidly, has been determined. It is noted that making a profit in a certain period does not guarantee its receipt in the next period due to the fact that in the conditions of dynamic development of the external environment. Under conditions of uncertainty, enterprise value management is a complex process in terms of analyzing statistical performance indicators and evaluating them. Therefore, maximizing the value of the enterprise is the most optimal criterion for determining the efficiency of activities and demonstrates the aggregate characteristics of financial indicators in which stakeholders are interested. For the effective implementation of strategic plans in the activities of the enterprise, the factors that affect the cost of the enterprise and take into account the endogenous (internal) and exogenous (external) factors are considered. The dependence of the market value of enterprise (RVP) on the stages of its development is considered. The mechanism of business (enterprise) value management is presented on the basis of the concept of Value-based management, which covers the activities of the enterprise at all levels and contributes to the achievement of the strategic goal - maximizing the value of the business depending on the system characteristics, which have a cyclical nature of strategic and tactical management decisions based on a system of interrelated performance indicators and standards. Recommended for value maximization enterprises to implement the concept of Value-Based Management (VBM), which makes it possible to predict the occurrence of certain events and prepare predictable alternative solutions.

Key words: enterprise value, profit, valuation, management efficiency, concept of value-oriented management (VBM), enterprise value maximization.

JEL Classification: G300; G32 0.

Постановка проблеми. Для успішного розвитку підприємства в конкурентних умовах керівникам потрібно розробити фінансово-економічну стратегію, яка сприятиме досягненню стратегічної мети. Динамічний розвиток економіки вимагає наявності не тільки фінансово-економічної стратегії, а й механізмів управління вартістю бізнесу у поєднанні із системою вартісних оцінок пропонованих стратегій, внаслідок чого на передній план виходить концепція управління вартістю підприємства. Ця концепція передбачає, що вартість підприємства повинна бути спрямована на забезпечення зростання її ринкової вартості та сприяти отриманню доходу від залучених інвестицій. Водночас це може бути курсовий грошовий дохід від продажу акцій або курсовий негрошовий дохід, що проявляється через зростання цінності (вартості) чистих активів та суми власного капіталу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання управління вартістю підприємства стали предметом дослідження багатьох науковців. Так, питаннями оцінки вартості підприємства з позицій методологічної оцінки займалися О. Власюк [1], Л. Гевлич [2], С. Ковальчук, О. Гродовський [3], О. Стащук [4] та інші. Застосування міжнародних підходів до проведення оцінки вартості підприємства розглядала у своїх працях Т. Момот, звертаючи увагу на те, що міжнародний досвід сприятиме успішній діяльності підприємств в умовах складного макроекономічного середовища [5]. Потребу у впровадженні алгоритму комплексної оцінки вартості підприємства популяризують у своїх дослідженнях О. Калініна [6], О. Мілінчук [7], О. Мозенков [8], В. Моїсєєв [9]. Науковці ґрунтують свої дослідження на використанні доходного підходу при управлінні вартістю підприємства та розкривають переваги й недоліки реалізації цього методу. Питаннями визначення вартості бізнесу займалися також Г. Глинська [10], І. Боярко, О. Панченко та Н. Приймак [11], М. Корягін, М. Чік та А. Любенко [12]. Уваги заслуговують праці польських вчених у напрямі дослідження процесів управління вартістю підприємства. Зокрема, П. Васнєвський [13] розглядав цей процес як інструмент контролю за його діяльністю. Б. Возняк-Собчак пов'язувала цей процес із використанням контролінгу та описувала ланцюги створення вартості підприємства [14].

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на наявний масив досліджень та публікацій, загальний рівень теоретико-методологічної бази з управління вартістю підприємства є недостатнім. Зокрема, додаткового дослідження потребують чинники, що впливають на вартість підприємства та на ефективність його діяльності. Також існує необхідність пошуку дієвих механізмів управління вартістю підприємства з використанням актуальних сучасних концепцій.

Мета дослідження. Тому виникає потреба за результатами існуючих досліджень здійснити обґрунтування важливості визначення вартості підприємства як показника його ефективності та встановити чинники, що впливають на вартість підприємства та на ефективність його діяльності.

Основний матеріал. У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства залежить насамперед від взаємодії із зовнішнім середовищем та процесу визначення критеріїв ефективності. Від того який процес визначення критеріїв ефективності буде використаний залежить достовірність одержаної інформації, її оцінка та прибутковість підприємства. Такий підхід пояснюється певними соціально-економічними критеріями, зокрема: підприємці постійно шукають шляхи оптимізації ресурсів за рахунок зниження витрат та зростання надходжень; одержання прибутку підприємцем сприяє зростанню загального благополуччя країни; максимізація підприємницького прибутку передбачає систему регулювання ринку внаслідок чого довгострокове розміщення ресурсів відбувається у відповідності до суспільних потреб.

Отримання прибутку у певному періоді не гарантує його одержання у наступному періоді через те що в умовах динамічного розвитку зовнішнього середовища підприємець повинен обирати різні критерії прибутковості, що підтверджується й еволюцією показників ефективності управління вартістю підприємства, які знайшли своє відображення у певних моделях [15]:

– модель Дюпона (Du Pont Model), рентабельність інвестицій (ROI, Return on investment), початок XX ст.;

– розрахунок прибутку на акцію (EPS, Earnings per share) як відношення ціни акції до прибутку (R/E), 70-ті рр. XX ст.,

– рентабельність акціонерного капіталу (ROE, Return on equity), рентабельність чистих активів (RONA, Return on net assets), співвідношення ринкової та балансової вартості акцій (P/BV), надходження грошового потоку (Cash Flow), 80-ті рр. XX ст.,

– економічна додана вартість (EVA, Economic value added), ринкова додана вартість (MVA, Market value added), грошовий потік на інвестований капітал (CFROI, Cash flow return on investment), показник сукупності акціонерної дохідності (TSR, Total shareholders return), акціонерна вартість (SVA, Shareholders value added), система збалансованих індикаторів/показників (BSC, Balanced Scorecard), прибуток до виплати відсотків, податків та амортизації (EBITDA, Earnings interest, taxes, depreciation and amortization), 90-ті pp. XX ст.,

– фундаментальна, ринкова та інвестиційна вартості підприємства (Vp), початок XXI ст.

В умовах невизначеності (карантинні обмеження, війна, природні катаклізми тощо) управління вартістю підприємства стає ще більш складним процесом у розрізі аналізу статистичних показників діяльності та їх оцінки. Тому максимізація вартості підприємства є найбільш оптимальним критерієм для визначення ефективності діяльності та демонструє сукупну характеристику фінансових показників, у яких зацікавлені стейкхолдери. Тож максимізація вартості підприємства склала підґрунтя для реалізації концепції вартісно-орієнтованого управління (VBM, Value Based Management), яка найбільш широко враховує всю інформацію про діяльність та дає можливість передбачити настання певних подій та підготувати прогнозовані альтернативні рішення. Будуючи прогнозовані альтернативні рішення потрібно мати нормативні значення із визначенням нижніх та верхніх границь, а також інтегральний критерій з субкритеріями (прибуток, ліквідність, ризики). Обиратиметься те альтернативне рішення, яке дасть більший приріст вартості підприємства та вписується у стратегічні плани. Щоб стратегічні плани були осяжними, необхідно розрізняти чинники, що впливають на вартість підприємства, які б враховували ендогенні (внутрішні) та екзогенні (зовнішні) фактори вартості (рис. 1).



Рисунок 1. Чинники, що впливають на вартість підприємства

Джерело: складено автором

До екзогенних чинників належать ті, що впливають на підприємство незалежно від рівня розвитку менеджменту, але на які підприємство не може не реагувати, – обмеження на певні види бізнесу (наприклад, акциз), фінансові ризики (наприклад, неповернення кредитів), політичні зміни (наприклад, війна).

До ендогенних чинників належать ті, що залежать від рівня сформованого менеджменту та залежать від специфіки діяльності самого підприємства (ділова репутація, темпи зростання прибутку, кваліфікація персоналу, рівень залученості інвестицій та новітніх технологій, рівень інноваційності підприємства тощо).

Отже, екзогенні та ендогенні чинники мають вплив на інтегральний фінансовий показник вартості підприємства та посідають ключове місце в процесі стратегічного управління, де вартість чистих активів показує за якою ціною може бути продане підприємство як майновий комплекс, що приносить дохід (DCF, Discount cash flow).

Застосовуючи концепцію вартісно-орієнтованого управління (VBM, Value Based Management), на думку А. Турило [16], варто звернути увагу на етапи економічного розвитку підприємства, яке оцінюється, так як від цього залежить його ринкова вартість (РВП).

На етапі створення підприємства РВП > 0, оскільки впливаються кошти на його розвиток і відповідно розмір більший за «0».

На етапі розвитку підприємства до моменту ліквідації:

– якщо відбувається зростання величини ринкової вартості:

$RBP(t) > RBP(t-1)$;

– якщо незмінна величина ринкової вартості:

$RBP(t) = RBP(t-1)$;

– якщо відбувається зменшення величини ринкової вартості:

$RBP(t) < RBP(t-1)$.

На етапі ліквідації підприємства $RBP = 0$, оскільки підприємство припиняє свій розвиток або переходить у володіння нового власника, який відповідає за критерії:

– максимальної ринкової вартості підприємства ($RBP(t_i)$) у певний період (t) при i -му сценарію його розвитку: $RBP(t_i) \rightarrow \max$;

– критерій оптимального зростання ринкової вартості підприємства ΔRBP_t у період між (t) та ($t-1$) при i -му сценарію його розвитку:

$\Delta RBP_t (t-1)_i = (RBP_t - RBP (t-1)_i) \rightarrow \max$

Незалежно від того на якому етапі розвитку перебуває підприємство, воно потребує дієвого механізму управління вартістю бізнесу (підприємства), у межах якої застосовуватимуться аналітичні моделі його оцінки (рисунок 2).

Представлена модель механізму управління вартістю бізнесу (підприємства) (рис. 2) передбачає наявність стратегічної цілі (максимізація вартості бізнесу) та цілей, які є похідними від неї (фінансово-інвестиційні, організаційні, виробничі, інноваційні, маркетингові), а також інших елементів таких як: принципи та функції розвитку, а також технологій управління вартістю бізнесу (методів, інструментів та моделей оцінки). Усі перелічені елементи мають різну природу виникнення (матеріальну та нематеріальну), враховують економічний потенціал підприємства, сприяють оцінці ефективності його діяльності та вирішенню конфліктних ситуацій шляхом встановлення вартості підприємства та отримання прибутку від інвестованого капіталу. Тобто відбувається реалізація концепції вартісно-орієнтованого управління, так званої концепції Value-based management, яка охоплює діяльність підприємства на всіх рівнях та сприяє досягненню стратегічної цілі – максимізації вартості бізнесу в залежності від системних характеристик, які мають циклічний характер стратегічних та тактичних управлінських рішень, що базуються на системі взаємопов'язаних показників ефективності та нормативах.

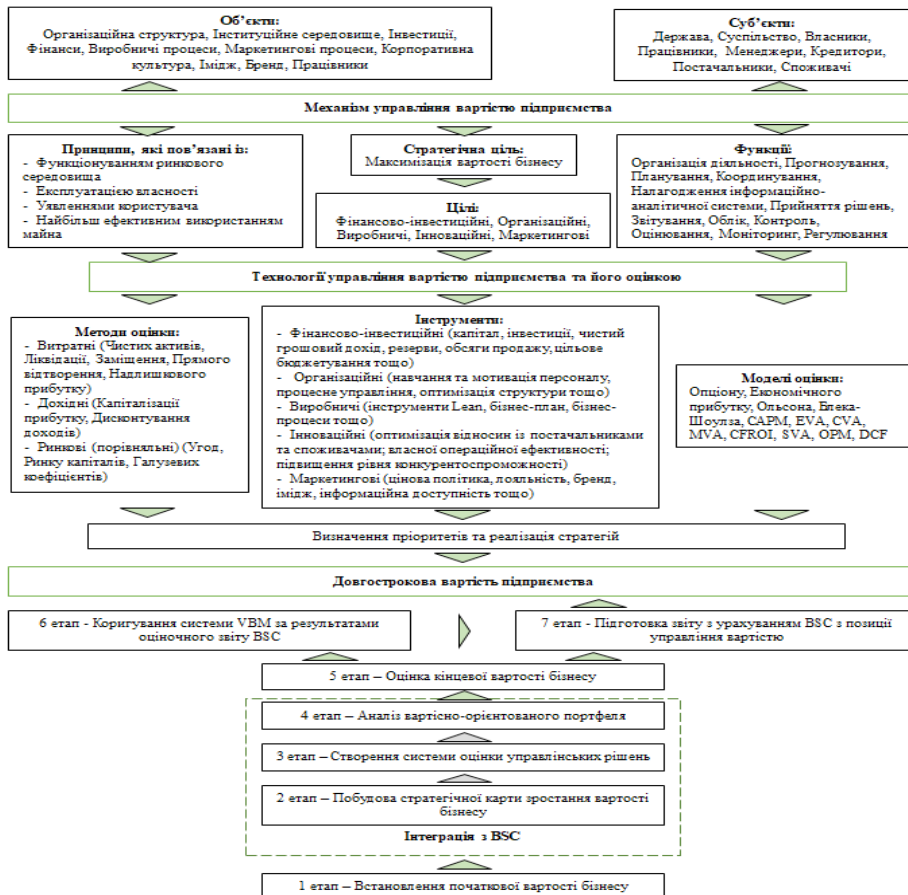


Рисунок 2. Механізм управління вартістю бізнесу (підприємства) на засадах концепції Value-based management

Джерело: розроблено автором

Висновки. Перебуваючи на певному етапі свого розвитку підприємство має власну вартість, яка може змінюватися в залежності від змін, що відбуваються у мікро- або макро-середовищі. Успішність механізму управління вартістю бізнесу (підприємства) на засадах концепції Value-based management залежить від правильності визначених пріоритетів та реалізації стратегій результатом яких є довгострокова вартість бізнесу.

Концепція Value-based management дає можливість здійснити оцінку потенційних можливостей подальшого розвитку підприємства та сприяє зростанню рівня його інвестиційної привабливості. Тому для підприємства важливо не тільки отримати прибуток, а й максимізувати його вартість як бізнес-структури, що є універсальною системою, яка потребує постійних активних взаємоузгоджених управлінських рішень.

Список літератури

1. Власюк О. Т. Теорія і практика економічної безпеки в системі науки про економіку. Аналітична доповідь. Київ, 2008. 48 с.
2. Гевлич Л. Л. Стратегічна діагностика підприємства: монографія. Донецьк : ТОВ Юго-Восток, ЛТД, 2007. 199 с.
3. Ковальчук С. В., Гродовський О. В. Інноваційна парадигма формування економічної стратегії підприємств: монографія. Хмельницький, ХНУ, 2010. 223 с.
4. Стащук О. Вартісно-орієнтоване управління фінансами підприємства. Економіка та суспільство. 2022. №42. С. 42-62. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-62>
5. Момот Т. В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження: монографія. Харків: ХНАМГ, 2006. 380 с.
6. Калініна О. М., Божко Е. А. Оцінка вартості підприємства в сучасних умовах. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2010. №2 (10). С. 43-50.
7. Мілінчук О. В. Управління вартістю підприємств: управління та адміністрування. Основи методології доходного підходу. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. 2009. №1 (47). С. 185-194.
8. Мозенков О. Проблеми застосування вартісних показників для оцінки діяльності та прогнозування розвитку підприємств з корпоративними правами. Економіст. 2021. №6. С. 54-59.
9. Моїсєєв В. В. Вартість компанії: сутність та особливості визначення. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2023. №1-2 (302-303). С. 120-126.
10. Глинська Н. Я. Напрями оцінювання ринкової вартості підприємства як об'єкта для поглинання. Вісник національного університету «Львівська політехніка». 2007. №594. С. 28-32.
11. Боярко І., Панченко О., Приймак Н. Оцінка прийнятних та граничних значень факторів ринкової вартості в системі вартісно-орієнтованого менеджменту. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2023. 3(50). С. 140–150. DOI : <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4092>.
12. Корягін М., Чік М., Любенко А. Ризики у процесі оцінки вартості підприємства. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2022. 6(41). С. 161-172. DOI : <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251427>
13. Waśniewski P. Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa jako naezędzie sterowania jego działalnością. Studia i prace wydziału nauk ekonomicznych i zarządzania, 21. URL: http://www.wneiz.pl/nauka_wneiz/sip/sip21-2011/SiP-21-9.pdf (дата звернення 15.09.2023)
14. Woźniak-Sobczak Barbara. Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa z wykorzystaniem metody controllingu. URL : https://www.ue.katowice.pl/fileadmin/user_upload/wydawnictwo/SE_Archiwalne/SE_37/12.pdf (дата звернення 15.09.2023)
15. Петруха С. В., Петруха Н. М. Економічна стратегія промислових підприємств: методологія, теорія, практика (Частина 1). Ефективна економіка. 2013. №2. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1786> (дата звернення 16.09.2023).
16. Турило А. М. Оцінка вартості підприємства в системі фінансово-економічної стратегії його розвитку. Фінанси України. 2019. №5. С. 95-100.

References

1. Vlasiuk, O. T. (2008). Teoriia i praktyka ekonomichnoi bezpeky v systemi nauky pro ekonomiku [Theory and Practice of Economic Security in the System of Economic Science]. Analitichna dopovid. Kyiv. [In Ukrainian].
2. Hevlych, L. L. (2007). Stratehichna diahnostyka pidpriemstva [Strategic diagnostics of the enterprise]: monohrafiia. Donetsk : TOV Yuho-Vostok, LTD. [In Ukrainian].
3. Kovalchuk, S. V., Hrodovskiy, O. V. (2010). Innovatsiina paradyhma formuvannia ekonomichnoi stratehii pidpriemstv [Innovative Paradigm of Formation of Economic Strategy of Enterprises]. Khmelnytskyi, KhNU. [In Ukrainian].
4. Stashchuk, O. (2022). Vartisno-oriientovane upravlinnia finansamy pidpriemstvamy [Value-oriented financial management of enterprises]. Ekonomika ta suspilstvo, 42, 42-62. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-> [In Ukrainian].
5. Momot, T. V. (2006). Vartisno-oriientovane korporativne upravlinnia: vid teorii do praktychnoho vprovadzhennia [Value-Oriented Corporate Governance: From Theory to Practical Implementation]: monohrafiia. Kharkiv: KhNAMH. [In Ukrainian].
6. Kalinina, O. M., Bozhko, E. A. (2010). Otsinka vartosti pidpriemstva v suchasnykh umovakh. [Valuation of the enterprise in modern conditions]. Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi: problemy teorii ta praktyky, 2 (10), 43-50. [In Ukrainian].
7. Milinchuk, O. V. (2009). Upravlinnia vartisti pidpriemstv: upravlinnia ta administruvannia. Osnovy metodolohii dokhodnoho pidkhodu [Enterprise Value Management: Management and Administration. Fundamentals of the Income Approach Methodology]. Visnyk ZhDTU, 1 (47), 185-194. [In Ukrainian].
8. Mozenkov, O. (2021). Problemy zastosuvannia vartisnykh pokaznykiv dlia otsinky diialnosti ta prohnozuvannia rozvytku pidpriemstv z korporativnymy pravamy [Problems of Application of Cost Indicators for Evaluation of Activity and Forecasting of Development of Enterprises with Corporate Rights]. Ekonomist, 6, 54-59. [In Ukrainian].
9. Moiseiev, V. V. (2023). Vartist kompanii: sutnist ta osoblyvosti vyznachennia [The value of the company: the essence and features of the definition]. Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu. 1-2 (302-303), 120-126. [In Ukrainian].
10. Hlynska, N. Ya. (2007). Napriamy otsiniuvannia rynkovoї vartosti pidpriemstva yak ob'ekta dlia pohlynannia [Directions for assessing the market value of the enterprise as an object for absorption]. Visnyk natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnikha", 594, 28-32. [In Ukrainian].
11. Boiarko, I., Panchenko, O., Pryimak, N. (2023). Otsinka pryiniatnykh ta hranychnykh znachen faktoriv rynkovoї vartosti v sstemi vartisno-oriientovanoho menedzhmentu [Estimation of acceptable and marginal values of market value factors in the system of value-oriented management]. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 3(50), 140–150. URL : <https://doi.org/10.55643/fcaptop.3.50.2023.4092>. [In Ukrainian].
12. Koryagin, M., Chik, M., Lyubenko, A. (2022). Risks in the process of enterprise valuation. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 6(41), 161-172. URL : <https://doi.org/10.18371/fcaptop.v6i41.251427> [In Ukrainian].
13. Waśniewski P. Enterprise value management as a tool for controlling its activities. Studies and works of the faculty of economic sciences and management, 21. URL: http://www.wneiz.pl/nauka_wneiz/sip/sip21-2011/SiP-21-9.pdf [In Polish].
14. Woźniak-Sobczak Barbara. Enterprise value management using the controlling method. Retrieved from : https://www.ue.katowice.pl/fileadmin/user_upload/wydawnictwo/SE_Archiwalne/SE_37/12.pdf [In Polish].
15. Petrukha, S. V., Petrukha, N. M. (2013). Ekonoichna stratehiiia promyslovykh pidpriemstv: metodolohiia, teoriia, praktyka (Chastyina 1) [Economic Strategy of Industrial Enterprises: Methodology, Theory, Practice (Part 1)]. Efektyvna ekonomika, 2. Retrieved from : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1786> [In Ukrainian].
16. Turylo, A. M. (2019). Otsinka vartosti pidpriemstva v systemi finansovo-ekonomichnoi stratehii yoho rozvytku [Estimation of the value of the enterprise in the system of financial and economic strategy of its development]. Finansy Ukrainy, 5, 95-100. [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 20.10.2023

Прийнята до публікації 24.10.2023

~ ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ ~

УДК 338.46

DOI:10.32680/2409-9260-2023-10-311-23-29

**КЛІЄНТО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД БАНКІВСЬКОЇ СФЕРИ НА ЗАСАДАХ
ВИКОРИСТАННЯ БЛОКЧЕЙНУ**

Васильців Н. М., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу і логістики, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна
e-mail: Nadiia.M.Vasylytsiv@lpnu.ua
ORCID ID:0000-0002-4127-2163

***Анотація.** Стаття розкриває результати дослідження клієнто-орієнтованого підходу банківської сфери на засадах використання блокчейну. В процесі написання статті застосовано різні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Зокрема, описування засобів інформаційно-комунікаційних технологій автором здійснено з використанням індуктивного та дедуктивного методів. Для схематичного представлення технології блокчейн застосовано графічний метод. Абстрактно-логічний метод застосовано при теоретичних узагальненнях і формуванні висновків. Автором досліджено основні напрями розвитку банківської сфери на засадах блокчейну: платіжні послуги та системи штучного інтелекту. Досліджено засоби ІКТ, які дозволяють банкам автоматизувати процеси обробки та розрахунку операцій; аналізувати дані клієнтів і надавати персоналізовані послуги, враховуючи їхні індивідуальні потреби та поведінку; вдосконалювати системи безпеки та захисту інформації. Доведено необхідність вивчення та розробки можливих варіантів диверсифікації банківської діяльності, яка має супроводжуватись відповідними законодавчими актами та бути націлена на практичну реалізацію клієнто-орієнтованого підходу. Обґрунтовано, що загальна ефективність застосування блокчейну у банківській сфері залежить від правильного розуміння та інтеграції цієї технології в банківські процеси. Виявлено проблеми українського банківського фінтех-ринку, які пов'язані з нестабільною економічною ситуацією в країні та великими коливаннями курсу валют країни, недоліками національного законодавства у сфері фінтех, несприятливим внутрішнім інвестиційним середовищем; відсутністю інтересу до інвестиційного процесу підприємств; недостатнім рівнем існуючої інфраструктури (телекомунікації та Інтернет), слабким і нерівномірним якісним розвитком; браком експертів у нових сферах фінансів та інформаційних технологій; відсутністю належної уваги до безпосередніх технічних можливостей банківської системи тощо.*

Ключові слова: клієнто-орієнтований підхід, банківська діяльність, блокчейн, фінтех-ринок, фінтех інновації.

**CUSTOMER-CENTRIC APPROACH IN THE BANKING SECTOR BASED ON
BLOCKCHAIN PRINCIPLES**

Vasylytsiv Nadia PHD, Associate Professor Department of Marketing and Logistics, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine
e-mail: Nadiia.M.Vasylytsiv@lpnu.ua
ORCID ID:0000-0002-4127-2163

***Abstract.** The article presents the results of a study on the customer-centric approach in the banking sector based on blockchain principles. Various general scientific and specialized research methods were applied in the process of writing the article. The description of information and communication technology (ICT) tools was carried out using inductive and deductive methods. A graphical method was employed to schematically represent blockchain technology. An abstract-logical method was used in theoretical generalizations and conclusions. The main directions of development in the banking sector based on blockchain were investigated, including payment services and artificial intelligence systems. ICT tools that allow banks to automate transaction processing and calculation processes, analyze customer data, and provide personalized services based on their individual needs and behavior were explored. The enhancement of security and information protection systems was also discussed. The need to study and develop possible diversification options in banking activities, accompanied by appropriate legislative acts and focused on the practical implementation of a customer-centric approach, was justified. It was argued that the overall effectiveness of blockchain implementation in the banking sector depends on a correct understanding and integration of this technology into banking processes, as well as collaboration with regulators and standardization in the blockchain industry. Problems in the Ukrainian banking fintech market were identified, including economic instability in the country, significant currency exchange rate fluctuations, deficiencies in national fintech-related legislation, unfavorable domestic investment environment (foreign and Ukrainian), lack of interest in the investment process by enterprises, insufficient quality and uneven development of existing infrastructure (telecommunications and the Internet), a shortage of experts in new finance and information technology fields, and insufficient attention to the technical capabilities of the banking system, among other issues.*

Key words: customer-centric approach, banking, blockchain, fintech market, fintech innovations.

JEL Classification: E440, G140, G 210.

Постановка проблеми. У сучасних умовах споживачі стають більш поінформованими та вимогливими, вони очікують більшого рівня зручності та персоналізації у банківських послугах. Банківська сфера є дуже конкурентною і банки за цих обставин повинні конкурувати за клієнтів. Клієнто-орієнтований підхід може бути ключовим напрямом, який вирізняє банк на ринку. Банки мають доступ до великої кількості даних про своїх клієнтів, використання яких є важливим аспектом при застосуванні клієнто-орієнтованого підходу.

Отже, дослідження клієнто-орієнтованого підходу у банківській сфері й досі залишається актуальним питанням. Банки, які демонструють свою здатність слухати клієнтів та задовольняти їхні потреби, беруть участь у соціальних та екологічних ініціативах, зазвичай користуються більшою довірою та позитивною репутацією. Водночас цифрові технології надають можливість банкам підсилити свій клієнто-орієнтований підхід через мобільні додатки, онлайн-обслуговування та інші інновації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основи концепції «відкритих інновацій» були закладені в працях Г. Чесборо [1; 2]. В аспекті банківська сфера є об'єктом дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Зокрема, сучасний стан та розвиток банківських технологій розкрито у працях О. В. Кузьменко, В. О. Овчаренко [6]. Водночас І. Ю. Касян [5] вказує на необхідність трансформації банків України у межах екосистеми. Наголошуючи на екологічних підходах у банківській сфері, Ж. М. Довгань доводить, що ключовою конкурентною перевагою банків є розвиток цифрових екосистем і правильне позиціонування. Причому банки мають зосередитись на сильних сторонах: використання ноу-хау для представлення складних фінансових продуктів і процесів; пропозиції нових послуг у сфері безпечного зберігання грошей; використання значного досвіду у сфері регулювання [4].

На необхідність трансформаційних підходів, пов'язаних із цифровізацією у банківській сфері, вказують також О. П. Степаненко [13] та С. К. Реверчук [8]. Водночас П. М. Рубанов [11] глибше розкриває досліджувану тему та доводить необхідність застосування FinTech інновації у банках.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість досліджень та публікацій з проблем у банківській сфері, необхідно більше уваги приділити клієнто-орієнтованому підходу, що потребує більш ґрунтовного та детального вивчення. З цього приводу Ю. І. Різник стверджує, що клієнто-орієнтований продукт повинен створювати додаткову цінність для клієнта [10]. Вищезазначене доводить актуальність та необхідність подальших досліджень у цьому напрямку.

Мета дослідження. Метою цієї статті є дослідження клієнто-орієнтованого підходу банківської сфери на засадах використання блокчейну. В процесі написання статті застосовано різні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Зокрема, індуктивний та дедуктивний методи використані при описуванні засобів інформаційно-комунікаційних технологій, які в сучасних умовах мають бути доступнішими для клієнтів при отриманні банківських послуг. Графічний метод використано для схематичного представлення технології блокчейн. При теоретичних узагальненнях і формуванні висновків застосовано абстрактно-логічний метод.

Основний матеріал. Формування нової цифрової екосистеми в Україні базується на стику фінансових послуг, ритейлу та електронної комерції. Основними напрямками розвитку банківської сфери на засадах блокчейну є використання сучасних платіжних послуг, систем штучного інтелекту та інноваційних фінансових технологій.

Фінансова технологія (скорочено fintech або FinTech) – це технологія та інновація, яка спрямована на конкуренцію традиційним фінансовим методам у наданні фінансових послуг. Це нова галузь, яка використовує технології для покращення діяльності у сфері фінансів. Fintech-послуги – це послуги, що надаються технологічними компаніями за допомогою спеціального програмного забезпечення та зосереджені на задоволенні фінансових потреб клієнтів, пропонуючи зручні, ефективні, автоматичні та прозорі онлайн продукти, порівнюючи із класичними фінансовими послугами.

За підсумками UAFIN TECH 2021 фінансово-технічна сфера в Україні активно розвивається: 40% наявних ролей у банкінгу можуть бути замінені штучним інтелектом; щорічно створюється 500+ нових стартапів; 55,2% операцій із платіжними картками – безготівкові; 53,6% підприємств фінансуються власним коштом; 72% фінансових компаній базуються у Києві; 52% компаній працюють на міжнародному ринку; кількість компаній у сфері платіжних послуг та грошових переказів зросла на 14% [4]. Найбільш стійкими банками в Україні у 2023 році вважають Креді Агріколь Банк та ПриватБанк (табл. 1).

Банківський сектор України у 2023 році адаптувався до кризових умов. Банки підтримували роботу мережі та відновлювали діяльність відділень у звільнених регіонах [9].

Таблиця 1

Найбільш стійкі банки в Україні (вересень, 2023 р.)

Назва банку	Країна походження, форма власності
Креді Агріколь Банк	Credit Agricole, Франція, є дочірній банк в рф
ПриватБанк	державний
Ощадбанк	державний
Укрексімбанк	державний
Ukrsibbank	BNP Paribas Group, Франція, є дочірній банк в рф
Кредобанк	PKO Bank Polska, Польща
Укргазбанк	державний
СІТІбанк Україна	Citigroup, США
ПроКредит Банк	ProCredit Bank, Німеччина
Правекс-банк	Intesa Sanpaolo, Італія
ПУМБ	СКМ Фінанс / Рінат Ахметов, Україна
ІНГ Банк Україна	ING Group, Нідерланди, є дочірній банк в рф
Універсал Банк	Bailican, Кіпр / Сергій Тігіпко, Україна

Джерело: [9]

Невід'ємною частиною сучасної банківської галузі є потреба в засобах інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), що пов'язано із зручністю та доступністю в користуванні банківськими послугами, навіть без фізичного відвідування банку. Йдеться про доступ до рахунків, перекази коштів, платежі, кредитування та інші операції через онлайн-банкінг, мобільні додатки, веб-портали та інші канали.

Засоби ІКТ дозволяють банкам автоматизувати процеси обробки та розрахунку операцій, що зменшує час на їх виконання та ризик помилок; аналізувати дані клієнтів і надавати персоналізовані послуги, враховуючи їхні індивідуальні потреби та поведінку; вдосконалити системи безпеки та захисту інформації, щоб запобігти шахрайству та кіберзлочинності. Це робить послуги швидшими та ефективнішими для клієнтів. Загальна характеристика засобів інформаційно-комунікаційних технологій, що забезпечить доступ клієнтів до банківських послуг, сформована у вигляді табл. 2.

Таблиця 2

Загальна характеристика засобів інформаційно-комунікаційних технологій доступу клієнтів до банківських послуг

Інформаційно-комунікаційні технології	Загальна характеристика
---------------------------------------	-------------------------

Банкомати і термінали самообслуговування (потреба визначається обсягами готівкових операцій)	розширення доступу та зниження вартості роздрібною банківського бізнесу, надаючи клієнтам цілодобовий доступ до коштів; можливість здійснювати платежі з банківського рахунку в точці продажу; термінали самообслуговування за своїм функціоналом і комунікаційними можливостями перетворилися на стаціонарні міні-відділення
Телефонний банкінг (кол-центри)	канал використовується для надання інформаційних і консультативних послуг; проблема клієнта може бути вирішена за допомогою голосового меню без спілкування з працівником банку
СМС-банкінг	сервіс, що дає змогу клієнтам проводити банківські операції за допомогою СМС-команд зі свого телефону
Мобільний банкінг	забезпечує клієнтам усі можливості Інтернет-банкінгу, але доступ до особистого рахунку і банківських операцій здійснюється зі смартфона або планшета через мережу оператора мобільного зв'язку

Джерело: складено автором за матеріалами [6]

Загалом, засоби ІКТ дозволяють банкам підтримувати зв'язок з клієнтами через різні канали, включаючи чати, електронну пошту, смс-повідомлення та соціальні мережі. Це робить спілкування більш зручним та доступним. Використання електронних каналів доступу допомагає банкам зменшити витрати на паперову документацію та інші матеріали, що сприяє більш сталому бізнесу. Усе це підкреслює важливість та актуальність засобів ІКТ для забезпечення клієнтів доступом до банківських послуг, зокрема у контексті сучасного банкінгу, де технології відіграють вирішальну роль.

На нашу думку, у сучасних умовах цифрової трансформації економіки та при впровадженні у банках клієнт-орієнтовного підходу, банки повинні вивчати та розробляти всі можливі варіанти диверсифікації своєї діяльності, яка має супроводжуватись відповідними законодавчими актами. Серйозні виклики для нової фінансової системи пов'язані із забезпеченням високого рівня кібербезпеки.

Створення державою банківських наглядових органів у всьому світі є технологічно нейтральним. Іншими словами, органи нагляду не повинні впливати на прийняття банками рішень, коли мова йде про технологічну стратегію. Такі рішення найкраще ухвалювати на приватному банківському ринку тим, хто в кінцевому підсумку буде боротися з наслідками. Вважаємо, що вплив цих змін загалом буде позитивним як для клієнтів банків, які отримують переваги від кращих і зручніших послуг, так і для економіки в цілому. Оскільки попит клієнтів на зручність неминуче зростатиме, то банки повинні відчувати необхідність якнайшвидше просувати свою роботу з цифровізації. Неминучі драйвери сучасного попиту споживачів – зручність. Протягом кількох десятиліть поведінка клієнтів рухається до більш цифроорієнтованого споживання банківських послуг.

Враховуючи практику та досвід регулювання ринку криптовалют, уряди інших країн, державні органи України у короткостроковій перспективі повинні дотримуватися позиції нейтралітету на цьому ринку. Ця позиція має включати періодичні попередження учасників ринку та інвесторів про її поточні неточності в роботі, про існуючі ризики та загрози. Така позиція дозволить сформулювати нові напрями роботи, уникнувши відповідальності держави за негативні наслідки для учасників ринку банківських послуг.

Одним з шляхів вдосконалення банківської діяльності є використання технології блокчейну, яке значно зросло за останнє десятиліття. Технологія продовжує розвиватися, з'являються нові функції та потенційні програми [16].

Блокчейн – це ланцюжок блоків транзакцій, побудований за певними правилами

сформованого ланцюжка блоків транзакцій, покликаний гарантувати взаємодію великої кількості користувачів без необхідності у посереднику [14].

Технологія блокчейну у банківській діяльності схематично показана на рис. 1.

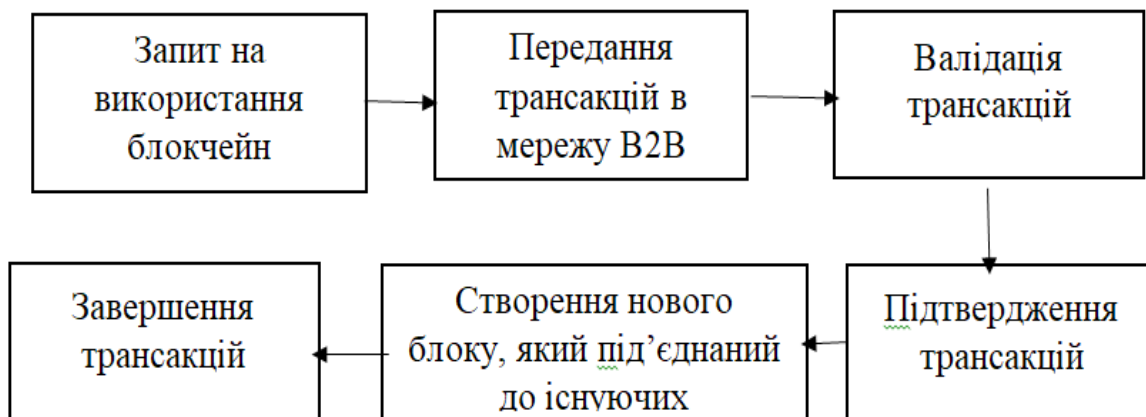


Рис. 1. Послідовність виконання транзакцій у блокчейні

Джерело: розробка автора

Разом з тим, за даними Держстату України, у довоєнний період частка кількості інТехнологія блокчейна полягає у розподіленому зберіганні інформації, тому важлива інформація може зберігатися безпечно та відкрито на багатьох серверах одночасно. Використання технології блокчейн у банківській сфері дозволяє не лише оптимізувати операційну діяльність, а й ефективно налагодити відносини з партнерами (іншими страховиками, перестраховиками та їх об'єднаннями, банківськими установами, туристичними агенціями та ін.) та державними структурами [14].

Проте український банківський фінтех-ринок стикнувся з наступними проблемами, які пов'язані із нестабільною економічною ситуацією в країні; недоліками національного законодавства у сфері фінансових технологій; несприятливим внутрішнім інвестиційним кліматом (незацікавленість іноземних та українських інвесторів в інвестиційному процесі вітчизняних стартапів); недостатнім рівнем наявної інфраструктури (телекомунікації та Інтернет); браком фахівців у нових галузях фінансів та інформаційних технологій; відсутністю належної уваги до безпосередніх технічних можливостей банківської системи та ін.

За цих обставин рекомендується зосередити увагу на наявних доходах, заощадженнях та консервативному захисті населення; забезпечити ефективне функціонування фінтех, яка є найважливішим елементом для розвитку банківських компаній; координувати та реалізувати заходи, які необхідні для підвищення конкурентоспроможності української фінансової системи. Прийняття збалансованого підходу у сфері державного регулювання ринку фінтех, де, з одного боку, держава має створити середовище сприятливе для розвитку інновацій, а з іншого боку, – мінімізувати ризики, пов'язані з функціонуванням ринку фінансових технологій, затвердивши програми регулювання банкінгу в Україні.

Висновки. Отже, ефективність застосування блокчейну у банківській сфері при використанні клієнто-орієнтованого підходу визначається наявністю платформи для транзакцій та записів, які залишаються незмінними. Це забезпечує велику прозорість та можливість перевірки всіх транзакцій, що може бути особливо важливим у боротьбі з корупцією та фінансовими шахрайствами.

Блокчейн відомий високим ступенем безпеки та криптографічного захисту. Ця технологія забезпечує надійний захист від маніпуляцій та шахрайства завдяки розподіленій природі даних та застосуванню криптографічних методів.

Впровадження блокчейну при використанні клієнто-орієнтованого підходу у банківській сфері може допомогти банкам скоротити витрати на обслуговування та адміністративну

роботу, оскільки багато операцій можуть бути автоматизовані. Блокчейн надає можливість для інновацій та створення нових фінансових продуктів та послуг, які раніше неможливо було реалізувати.

Загальна ефективність застосування блокчейну у банківській сфері залежить від правильного розуміння та інтеграції цієї технології у банківські процеси, а також від співпраці з регуляторами та стандартизацією в галузі блокчейну.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є вивчення впливу війни на банківську сферу.

Список літератури

1. Беззуб Р. Ю. Проблеми розвитку необанків в Україні. Розвиток банківських послуг та інновацій в цифровій економіці : матеріали наук.-практ. інтерн. конф. студ. аспір. і молод. вчених. Київ, 14 квітня 2019 р. С. 57-59.
2. Декільком держбанкам може знадобитися докапіталізація від акціонера – Нацбанк. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2022/11/03/94984272/> (дата звернення: 04.10.2023).
3. Держбанк у лідерах: які банки були найбільш прибутковими за половину 2021 року. Економічна правда. 2021. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/news/2021/08/6/676635>. (дата звернення: 04.10.2023).
4. Довгань Ж. М. Розвиток банківських екосистем: ризики і перспективи. Інноваційна економіка. 2019. № 5-6. С. 158-164.
5. Касян І. Ю. Передумови трансформації банків України у екосистеми. Розвиток банківських послуг та інновацій в цифровій економіці : матеріали наук.-практ. інтерн. конф. студ. аспір. і молод. вчених. Київ, 14 квітня 2019 року. С. 19-23.
6. Кузьменко О. В., Овчаренко В. О. Тенденції розвитку сучасних банківських технологій. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 24. Ч. 2. С. 98-103.
7. Міністерство фінансів України. URL: <https://minfin.com.ua/> (дата звернення: 04.10.2023).
8. Реверчук С. К. Особливості розвитку та державного регулювання ринку банківських послуг України в умовах цифровізації. Економічний простір. 2022. № 175. С. 12-18. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/179-2>
9. Рейтинг надійних банків України 2023. URL: <https://forinsurer.com/rating-banks> (дата звернення: 04.10.2023).
10. Різник Ю. І. Клієнто-орієнтований підхід як конкурентна перевага підприємства на міжнародному ринку. 2018 URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/34491/1/%D0%A0%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%AE%D0%BB%D1%8F.pdf>
11. Рубанов П. М. FinTech інновації як детермінанти розвитку національної економіки. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/79260/1/diss_Rubanov.pdf (дата звернення: 03.10.2023).
12. Сагайдак М. П. Ринок послуг в Україні: становлення, сучасний стан і перспективи розвитку. Стратегія економічного розвитку України. 2015. № 36. С. 173-183.
13. Степаненко О. П. Перспективні напрями цифрової трансформації в контексті розбудови цифрової економіки. Моделювання та інформаційні системи в економіці : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; редкол.: В. К. Галіцин (голов. ред.) [та ін.]. Київ : КНЕУ, 2017. № 93. С. 120-131.
14. Шевчук О. О. Блокчейн як каталізатор трансформації бізнес-процесів у страхуванні. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2019. №1 (28). С. 272-278.
15. Як працює банківська система у воєнний час URL: <https://suspilne.media/243597-ak-pracue-bankivska-sistema-u-voennij-cas-rozpovidae-ekspertka/> (дата звернення: 02.10.2023).
16. Blockchain. The internet revolutionised the way we exchange information. Blockchain is revolutionising the way we transact. URL: <https://www.pwc.co.uk/blockchain> (дата звернення: 02.10.2023).

References

1. Bezzub, R. Yu. (2019). Problemy rozvytku neobankiv v Ukraini [Problems of the

development of non-Ukrainian women in Ukraine]. *Rozvytok bankivskykh posluh ta innovatsii v tsyfrovii ekonomitsi : materialy nauk.-prakt. intern. konf. stud. aspir. i molod. vchenykh*. Kyiv, 14 kvitnia, 57-59. [In Ukrainian]

2. Dekilkom derzhbankam mozhe znadobytysia dokapitalizatsiia vid aktsionera [Several state banks may need recapitalization from a shareholder] – Natsbank. Retrieved from <https://minfin.com.ua/ua/2022/11/03/94984272/> [In Ukrainian].

3. The State Bank is among the leaders: which banks were the most profitable in the first half of 2021. *Ekonomichna pravda*. 2021. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/rus/news/2021/08/6/676635>. (data zvernennia: 04.10.2023) [In Ukrainian].

4. Dovhan, Zh. M. (2019). Development of banking ecosystems: risks and prospects. *Innovatsiina ekonomika*, 5-6, 158-164. [In Ukrainian].

5. Kasian, I. Yu. (2019). Peredumovy transformatsii bankiv Ukrainy u ekosystemy [Prerequisites for the transformation of Ukrainian banks into ecosystems]. *Rozvytok bankivskykh posluh ta innovatsii v tsyfrovii ekonomitsi : materialy nauk.-prakt. intern. konf. stud. aspir. i molod. vchenykh*. Kyiv, 14 kvitnia, 19-23. [In Ukrainian].

6. Kuzmenko, O. V., Ovcharenko, V. O. (2019). Trends in the development of modern banking technologies. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 24, 2, 98-103. [In Ukrainian].

7. Ministerstvo finansiv Ukrainy [Ministry of Finance of Ukraine]. Retrieved from <https://minfin.com.ua/> [In Ukrainian].

8. Reverchuk, S. K. (2022). Peculiarities of the development and state regulation of the banking services market of Ukraine in digitalization. *Ekonomichniy prostir*, 175, 12-18. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/179-2> [In Ukrainian].

9. Reitynh nadiinykh bankiv Ukrainy 2023. Retrieved from <https://forinsurer.com/rating-banks>. [In Ukrainian].

10. Riznyk, Yu. I. (2018). [Customer-oriented approach as a competitive advantage of the enterprise in the international market. Retrieved from <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/34491/1/%D0%A0%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%AE%D0%BB%D1%8F.pdf> [In Ukrainian].

11. Rubanov, P. M. FinTech innovations as determinants of the development of the national economy. Retrieved from https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/79260/1/diss_Rubanov.pdf. [In Ukrainian].

12. Sahaidak, M. P. (2015). Services market in Ukraine: establishment, current conditions and prospects of development. *Stratehiiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, 36, 173 – 183. [In Ukrainian].

13. Stepanenko, O. P. (2017). Perspektyvni napriamy tsyfrovoy transformatsii v konteksti rozbudovy tsyfrovoy ekonomiky [Promising directions of digital transformation in the context of building a digital economy]. *Modeliuvannia ta informatsiini systemy v ekonomitsi : zb. nauk. pr. / M-vo osvity i nauky Ukrainy, DVNZ «Kyiv. nats. ekon. un-t im. Vadyma Hetmana» ; redkol.: V. K. Halitsyn (holov. red.) [ta in.]*. Kyiv : KNEU, 93, 120-131. [In Ukrainian].

14. Shevchuk, O. O. (2019). Blockchain as a catalyst for the transformation of business processes in insurance. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, 1 (28), 272-278. [In Ukrainian].

15. Iak pratsiue bankivska systema u voiennyi chas Retrieved from : <https://suspile.media/243597-ak-pracue-bankivska-sistema-u-voennij-cas-rozpovidae-ekspertka/> [In Ukrainian].

16. Blockchain. The internet revolutionised the way we exchange information. Blockchain is revolutionising the way we transact. Retrieved from <https://www.pwc.co.uk/blockchain>.

Стаття надійшла до редакції 22.10.2023

Прийнята до публікації 24.10.2023

УДК 342.25:332.14:336

DOI:10.32680/2409-9260-2023-10-311-30-36

ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Любка В., В., аспірант, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна
e-mail: lubka1980@gmail.com
ORCID ID: 0009-0002-1953-7169

Коцюк В. М., аспірант, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна
e-mail: viktorkotsyuk@gmail.com
ORCID ID: 0009-0009-7682-6582

Іванів Р. Г., аспірант, Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна
e-mail: rostyk24051999@gmail.com
ORCID ID: 0009-0008-5089-1821

Марущак С. І., аспірант, Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна
e-mail: Stepochk@bigmir.net
ORCID ID: 0009-0006-2981-4149

***Анотація.** Фінансове забезпечення територіальних громад має важливе значення для розвитку інфраструктури, освіти, охорони здоров'я, соціального захисту та інших сфер, які безпосередньо впливають на якість життя громадян, які проживають на їх території. Фінансове забезпечення громади характеризується бюджетними надходженнями з різних джерел, включаючи місцеві податки і збори, гранти від центрального уряду, місцеві позики і кредити, джерела природних ресурсів, податки від місцевого бізнесу, гранти і проекти від міжнародних організацій. Встановлено, що бюджетні надходження варіюються і залежать від конкретних умов та обставин кожної територіальної громади. Важливо ефективно управляти цими фінансовими ресурсами і використовувати їх для розвитку громади та задоволення потреб населення. Бюджети громад Закарпатської області складаються з доходів Березівського, Мукачівського, Раківського, Тачівського, Ужгородського та Хустського районів. Найбільшу питому вагу у бюджетах територіальних громад Закарпатської області у 2021-2022 рр. мав Ужгородський район, відповідно 44,8% та 50,9%. Визначено, що питома вага надходжень Ужгородського району за ці роки зросла на 59,2%. Для вдосконалення системи фінансового забезпечення українських громад запропоновано використовувати демократичні механізми оцінки та впливу на місцеві бюджети для забезпечення ефективного та цільового витрачання коштів місцевих бюджетів. Доведено, що війна змінила підхід місцевих громад до фінансового забезпечення. Водночас зросли фінансові надходження від міжнародних і національних фондів та організацій у вигляді підтримки від благодійників і меценатів (гуманітарна допомога). Воєнний стан та пов'язані з ним виклики змусили прийняти нові програми та видатки, характерні для цього періоду. Більшість місцевих органів влади реалізують спеціальні програми для підтримки та забезпечення своєї діяльності, фінансування будівництва та розгортання бомбосховищ, створення запасів матеріальних цінностей, придбання генераторів для енергозабезпечення бюджетних установ, надання адресної допомоги військовослужбовцям та їхнім сім'ям. Для допомоги внутрішньо переміщеним особам та задоволення їхніх потреб здійснюються окремі заходи фінансової підтримки, запроваджуються окремі бюджетні програми.*

***Ключові слова:** територіальні громади, маркетингове забезпечення, фінансові ресурси, фінансування територіальних громад.*

FINANCIAL SECURITY OF THE TERRITORIAL COMMUNITIES OF THE TRANSCARPATHIAN REGION

Liubka Vitalii, Postgraduate Student, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine
e-mail: lubka1980@gmail.com
ORCID ID: 0009-0002-1953-7169

Viktor Kotsyuk, Postgraduate Student, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine
e-mail: viktorkotsyuk@gmail.com
ORCID ID: 0009-0009-7682-6582

Ivaniv Rostyslav, Postgraduate Student, The National University of Water and Environmental Engineering, Rivne, Ukraine
e-mail: rostyk24051999@gmail.com
ORCID ID: 0009-0008-5089-1821

Marushchak Stepan, Postgraduate Student, The National University of Water and Environmental Engineering, Rivne, Ukraine
e-mail: Stepochk@bigmir.net
ORCID ID: 0009-0006-2981-4149

Abstract. Financial support for territorial communities is of great importance for the development of infrastructure, education, healthcare, social protection, and other areas that directly affect the quality of life of the citizens residing within their territories. The financial support of communities is characterized by budgetary revenues from various sources, including local taxes and fees, grants from the central government, local loans and credits, natural resources, taxes from local businesses, grants, and projects from international organizations. It is established that budgetary revenues vary and depend on the specific conditions and circumstances of each territorial community. It is crucial to effectively manage these financial resources and utilize them for community development and meeting the needs of the population. The budgets of communities in the Zakarpattia region are composed of revenues from the Berehove, Mukachevo, Rakhiv, Tyachiv, Uzhgorod, and Khust districts. In 2021-2022, the Uzhgorod district contributed the highest proportion to the budgets of territorial communities, accounting for 44.8% and 50.9% respectively. It is substantiated that the proportion of revenues from the Uzhgorod district in these years increased by 59.2%. To improve the financial support system of Ukrainian communities, it is proposed to use mechanisms of democratic assessment and influence on local budgets to ensure effective and targeted expenditure of local budget funds. It is proven that the war has changed the approach of local communities to financial support. At the same time, financial receipts from international and national funds and organizations in the form of support from philanthropists and patrons (humanitarian aid) have increased. The state of war and the associated challenges have compelled the adoption of new programs and expenditures characteristic of this period. Most local authorities are implementing special programs to support and ensure their activities, finance the construction and deployment of bomb shelters, create reserves of material values, purchase generators for energy supply to budgetary institutions, and provide targeted assistance to servicemen and their families. Separate measures for financial support are carried out to assist internally displaced persons and meet their needs, with separate budget programs being introduced.

Key words: territorial communities, marketing support, financial resources, financing of territorial communities.

JEL Classification: O130, O180, Q140.

Постановка проблеми. В сучасних умовах, коли більшість країн впроваджують політику децентралізації, передаючи більше фінансових та адміністративних повноважень місцевим громадам, виникає потреба в ефективному фінансовому забезпеченні цих громад. Крім того, фінансове забезпечення територіальних громад важливе для розвитку інфраструктури, освіти, охорони здоров'я, соціального захисту та інших сфер, які безпосередньо впливають на якість життя громадян. Фінансове становище територіальних громад може бути фактором, який впливає на рішення інвесторів щодо розміщення підприємств і створення робочих місць. Від цього залежатиме розвиток регіонів, що дозволить уникнути нерівності у доступі до послуг та забезпечить рівні можливості.

Відмітимо, що пандемія COVID-19 та інші сучасні глобальні виклики підкреслюють важливість місцевих громад та їхньої фінансової стійкості.

Отже, забезпечення фінансової стійкості територіальних громад є ключовим завданням для забезпечення сталого розвитку та покращення якості життя громадян. Тому ця тема залишається актуальною та необхідною для багатьох країн та регіонів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження рівня фінансування територіальних громад здійснювалось неодноразово вітчизняними та зарубіжними науковцями. Зокрема, О. Ю. Бочко [2], О. Мороз [10] розкривали загальні аспекти функціонування територіальних громад, обґрунтовуючи сучасні реалії та проблеми їх розвитку. Теоретичні аспекти та удосконалення механізмів формування бюджетів територіальних громад розкрито в працях А. Єрмоєнко [6]. О. Токаренко і Г. Матвієнко вказували на стратегічні напрями управління фінансами територіальних громад [12].

За дослідженнями О. Крайник та О. Федорчак «функціонування територіальних громад залежить від активізації їхнього економічного розвитку і шляхом використання наявних ресурсів, і шляхом пошуку нових джерел надходжень, інноваційних рішень, застосування провідного досвіду в управлінських та організаційних процесах. Підвищення ефективності використання всіх видів місцевих ресурсів, зростання підприємництва, розвинена інфраструктура здатні забезпечити ефективну систему фінансування розвитку територіальної громади» [8].

О. Марценюк, О. Гуменна, Т. Деньдобра вважають, що фінансування територіальних громад залежить від здатності використовувати особливості конкретної території, знаходження різноманітних джерел фінансових ресурсів, системи накопичення, ефективного використання та розподілу фінансових ресурсів, а також від створення умов для успішної реалізації економічних планів, проєктів та соціальних програм на місцевому рівні [9].

Т. Келеберда, В. Далик, С. Бабій, С. Ярмус, К. Злотогурський, заглядаючи на перспективу,

вказують на інноваційні методи вдосконалення фінансування територіальних громад у післявоєнний період [7]. З цього приводу В. П. Горин, С. В. Савчук доводять, що перетворення потенційних резервів у реальні надходження до місцевого бюджету потребує концентрації зусиль різних гілок публічної влади та прийняття управлінських рішень, які можуть бути негативно прийняті як у політичному середовищі, у бізнесових колах, так і частиною вітчизняного суспільства [4].

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на наявність наукових досліджень та публікацій з проблем фінансового забезпечення територіальних громад, у статті автори вважають за необхідне наголосити на фінансовому забезпеченні територіальних громад Закарпатської області.

Мета дослідження. Метою статті є дослідження фінансового забезпечення територіальних громад Закарпатської області. В процесі проведеного наукового дослідження авторами застосовано різні спеціальні та загальнонаукові методи. Зокрема, дедуктивний та індуктивний методи використано при дослідженні рівня надходжень до бюджетів територіальних громад Закарпатської області. Методи аналізу та синтезу застосовано при обґрунтуванні динаміки надходжень до бюджетів територіальних громад досліджуваної області. Графічний метод використано для схематичного представлення динаміки надходжень до обласного бюджету у розрізі кварталів. При формуванні висновків застосовано метод узагальнення.

Основний матеріал. В результаті децентралізації об'єднані громади не лише збільшили власну фінансову спроможність, але й отримали інші засоби забезпечення економічного розвитку, такі як зовнішні запозичення, самостійний вибір органу, що розпоряджається коштами місцевого бюджету, пов'язаними з розвитком, та самостійні доходи для бюджетних установ.

У цьому контексті фінансова підтримка розвитку територіальних громад розглядається О. Крайник та О. Федорчак у рамках трьох основних підходів. По-перше, рівень достатності місцевого бюджету як результат фінансово-бюджетної складової процесу децентралізації, що фактично визначає спроможність органів місцевого самоврядування здійснювати свої повноваження та їх вплив на соціально-економічний розвиток конкретних регіонів. По-друге, фінансова підтримка місцевого самоврядування з боку держави через створення дотацій, субвенцій та цільових фондів розвитку. По-третє, пошук місцевою владою додаткових фінансових ресурсів за рахунок використання потенціалу розвитку конкретних регіонів [8].

Фінансове забезпечення територіальних громад характеризується надходженнями до бюджетів із різних джерел, серед яких:

1. Місцеві податки і збори. Багато територіальних громад збирають податки та збори від своїх резидентів та підприємств. Це може включати власні податки на нерухомість, податки на доходи, податки на нерухомість, податки на рекламу тощо.

2. Дотації від центрального уряду, оскільки він може надавати фінансову підтримку місцевим громадам у формі дотацій та субвенцій. Ці кошти можуть бути виділені для реалізації конкретних проектів або для фінансування загальних потреб громад.

3. Місцеві позики і кредити. Громади можуть залучати кредити або позики на ринку фінансування для фінансування інфраструктурних проектів та розвитку.

4. Джерела природних ресурсів. Джерела природних ресурсів, такі як видобуток сировини або екологічні платежі, можуть бути складовими бюджетів територіальних громад.

5. Податки від місцевих підприємств. Місцеві підприємства, які мають виробничу діяльність на території громади, можуть вносити податки та збори у бюджет громади. Це включає податок на прибуток, податок на нерухомість, податок на землю тощо.

6. Гранти та проекти міжнародних організацій. Деякі громади можуть отримувати фінансову підтримку через гранти і проекти від міжнародних організацій, таких як ООН, ЄС та інші.

7. Інші джерела, приміром, доходи від місцевих лотерей, спонсорські та благодійні внески тощо.

Отже, надходження до бюджетів можуть бути різними та залежать від конкретних умов та обставин кожної територіальної громади. Важливо забезпечити ефективне управління цими фінансовими ресурсами та їх використання для розвитку громади та забезпечення потреб її мешканців.

Територіальні громади у Закарпатській області відомі своєю багатоманітною культурною спадщиною, мальовничими пейзажами та розмаїттям етнічних груп. Нагадаємо, що у Закарпатській області розвинені різні галузі, включаючи сільське господарство, лісове господарство, туризм, виноробство та інші. Територіальні громади можуть мати варіації фінансових доходів від основних видів економічної діяльності підприємств, які знаходяться на її території.

У контексті територіальних громад Закарпатської області важливо враховувати особливості культурного розвитку та збереження традицій. Територіальні громади мають забезпечувати

доступ до освіти, охорони здоров'я та соціальних послуг для її мешканців навіть в умовах важкодоступних районів. Важливо враховувати всі ці особливості при розробці стратегій розвитку територіальних громад у Закарпатській області, забезпеченні рівних можливостей для всіх громадян та збалансованого соціально-економічного розвитку регіону.

Надходження до бюджетів територіальних громад Закарпатської області формуються із надходжень районів області, яких, згідно з новим адміністративно-територіальним устроєм області, є шість: Ужгородський, Берегівський, Тячівський, Хустський, Рахівський та Мукачівський райони (табл. 1).

Таблиця 1

Надходження до бюджетів територіальних громад (загальний та спеціальний фонд), млн. грн.

Райони	2021 р.	Питома вага району у структурі області, %	2022 р.	Питома вага району у структурі області, %	2022 р. у % до 2021 р.
Ужгородський	2003,4	44,8	3190,0	50,9	159,2
Берегівський	746,8	16,7	982,4	15,7	131,5
Тячівський	408,4	9,1	532,2	8,5	130,3
Хустський	914,0	20,5	984,5	15,7	107,7
Рахівський	254,3	5,7	355,6	5,7	139,9
Мукачівський	142,4	3,2	223,9	3,6	157,2
Всього по Закарпатській обл.	4469,3	100,0	6268,5	100,0	140,3

Джерело: [5]

Проведені дослідження дозволяють зробити висновки, що найбільшу питому вагу у бюджетах територіальних громад Закарпатської області у 2021-2022 рр. мав Ужгородський район, відповідно 44,8% та 50,9%. Також бачимо, що питома вага надходжень Ужгородського району за ці роки зросла на 59,2%.

Загальний обсяг надходжень до обласного бюджету за досліджуваний період зріс на 40,3%. Більш детально, у розрізі кварталів, динаміку надходжень до обласного бюджету подано на рис. 1.



Рис. 1. Динаміка надходжень до обласного бюджету у розрізі кварталів, млн. грн.

Джерело: [5]

За даними рис. 1. найбільші обсяги надходжень до бюджету Закарпатської області були у третьому кварталі 2021 р. – 33991,89 млн. грн., а найменші – у першому кварталі цього ж року – 2 457,35 млн. грн.

Досліджуючи надходження до бюджетів Закарпатської області у розрізі кварталів, відмітимо, що найбільшими обсяги надходжень були у третьому кварталі 2021 року від Хустського та Ужгородського районів, що відповідно становили 9731,98 млн. грн. та 9317,69 млн. грн. За досліджуваний період найменший рівень надходжень забезпечив Рахівський район у третьому кварталі 2022 р. – 217,69 млн. грн. (табл. 2).

Таблиця 2

Динаміка надходжень до бюджетів територіальних громад (загальний та спеціальний фонд), млн. грн.

Райони	2021р.				2022р.			
	I кв	II кв	III кв	IV кв	I кв	II кв	III кв	IV кв
Берегівський	380,31	908,39	3288,97	746,81	746,81	417,32	661,36	982,35
Мукачівський	502,7	1153,22	7038,49	1331,58	1331,58	1103,19	2042,85	2968,77
Рахівський	169,76	407,77	3073,83	254,3	254,3	135,6	217,69	355,64
Тячівський	272,1	595,43	1540,93	408,36	408,36	210,39	321,76	532,23
Ужгородський	623,6	1422,78	9317,69	2003,4	2003,4	1249,68	2065,84	3189,97
Хустський	508,88	1190,45	9731,98	913,97	913,97	501,83	796,32	984,47

Джерело: [5]

Порівнюючи результати за січень-вересень 2022 року з аналогічним періодом попереднього року, можна зазначити, що 61 територіальна громада Закарпатської області має позитивний темп зростання доходів.

В абсолютному значенні найбільше зросли надходження до бюджету Мукачівської територіальної громади – на 740,7 млн. грн. або на 60% більше відповідного періоду минулого року. Основними причинами такого збільшення доходів у згаданих громадах у більшості випадків є зростання надходжень податку на доходи фізичних осіб, а також зростання надходжень плати за надання адміністративних послуг [11].

Для вдосконалення системи фінансового забезпечення місцевого самоврядування в Україні необхідно забезпечити ефективне та цільове витрачання коштів місцевих бюджетів шляхом використання демократичних механізмів оцінки та впливу на місцеві бюджети. На доходи місцевих бюджетів позитивно вплинули зміни до Податкового кодексу України, які розширили умови переходу підприємств на спрощену систему оподаткування, за якою вони сплачують єдиний податок у розмірі 2%.

У зв'язку з війною фінансові надходження зросли за рахунок підтримки благодійників та меценатів (гуманітарна допомога) від міжнародних і вітчизняних фондів та організацій.

Завдяки змінам у законодавстві, що дозволили збільшити резервний фонд та особливий порядок використання коштів резервного фонду, територіальні громади збільшили обсяг своїх резервних фондів більш ніж удвічі. Кошти були розподілені за такими напрямками: громадський порядок, безпека та правосуддя; охорона здоров'я, соціальний захист та соціальне забезпечення; житлово-комунальне господарство; загальнодержавні функції.

Воєнний стан в Україні та пов'язані з ним виклики змусили ухвалити нові програми та видатки, характерні для цього періоду. Більшість територіальних громад реалізовували окремі програми підтримки та забезпечення їх діяльності, фінансували будівництво та облаштування бомбосховищ, формували запаси матеріальних цінностей, закупували генератори для забезпечення енергією бюджетних установ та адресної допомоги військовослужбовцям і членам їхніх родин. Вжито індивідуальних заходів фінансової допомоги та реалізовано окремі бюджетні програми для підтримки внутрішньо переміщених осіб та забезпечення їхніх потреб.

Висновки. Фінансове забезпечення територіальних громад характеризується надходженням до бюджетів з різних джерел: місцеві податки і збори, дотації від центрального уряду, місцеві позики і кредити, джерела природних ресурсів, податки від місцевих підприємств, гранти та проекти міжнародних організацій, інші джерела. Надходження до бюджетів можуть бути різними та залежать від конкретних умов та обставин кожної територіальної громади. Важливо забезпечити ефективне управління цими фінансовими

ресурсами та їх використання для розвитку громади та забезпечення потреб її мешканців. Надходження до бюджетів територіальних громад Закарпатської області формується із надходжень Берегівського, Мукачівського, Рахівського, Тячівського, Ужгородського та Хустського районів.

Для вдосконалення системи фінансового забезпечення територіальних громад в Україні необхідно забезпечити ефективне та цільове витрачання коштів місцевих бюджетів із застосуванням демократичних механізмів оцінки та впливу на місцеві бюджети.

Війна змінила підходи до фінансового забезпечення територіальних громад. Водночас фінансові надходження зросли від міжнародних і вітчизняних фондів та організацій у вигляді підтримки благодійників та меценатів (гуманітарна допомога). Воєнний стан в Україні та пов'язані з ним виклики змусили ухвалити нові програми та видатки, типові для цього періоду. Більшість місцевих органів влади здійснюють окремі програми підтримки та забезпечення своєї діяльності, фінансування будівництва та розміщення бомбосховищ, формування резервів матеріальних цінностей, придбання генераторів для енергозабезпечення бюджетних установ та адресної підтримки військовослужбовців та членів їхніх сімей. Для підтримки внутрішньо переміщених осіб та забезпечення їхніх потреб реалізовано окремі заходи фінансової підтримки та запроваджено окремі бюджетні програми.

Список літератури

1. Бібік Н. В., Шаповал Г. М. Аналіз міжнародного досвіду розвитку територіальних громад та визначення напрямків його впровадження в Україні. Сучасний стан наукових досліджень та технологій у промисловості. 2019. № 2 (8). С. 5–14.
2. Бочко О. Ю. Дослідження розвитку сільських територій Закарпатської області в умовах Євроінтеграційних процесів. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2022. №7(296). С.17-22. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/archive.php> (дата звернення: 04.07.2023).
3. Варцаба В. І., Мулеса Е. В. Реалізація фінансової децентралізації: виклики та досягнення громад. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 28–2. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/28_2_2018/21.pdf (дата звернення: 06.07.2023)
4. Горин В. П., Савчук С. В. Резерви нарощування фінансових ресурсів територіальних громад в умовах воєнного стану. Агросвіт. 2023. № 13. С.11-20.
5. Державна служба статистики України: URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 04.06.2023).
6. Єрмоменко А. Місцеві бюджети у системі фінансового забезпечення територіальних громад. Економічний вісник університету. 2023. №57. С. 132-137.
7. Келеберда Т., Далик В., Бабій С, Ярмус С., Злотогурський К. Інноваційні методи вдосконалення фінансування територіальних громад у післявоєнний період. Академічні візії. 2023. № 20. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/589> (дата звернення: 04.07.2023).
8. Крайник О., Федорчак О. Фінансування розвитку територіальних громад в умовах децентралізації Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики, 2022. Т. 2 (43). С. 118-125.
9. Марценюк О., Гуменна О., Деньдобра Т. Перспективи зміцнення фінансової самодостатності територіальних громад в умовах децентралізації. Економіка та суспільство. 2023. № 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-50> (дата звернення: 04.07.2023).
10. Мороз О. Територіальна громада: сутність, становлення та сучасні українські реалії. Демократичне врядування. 2008. Вип. 2. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=F&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRNe-journals/DeVr/2008_2/fail/Moroz.pdf (дата звернення: 07.07.2023).
11. Надходження до місцевих бюджетів Закарпаття за 9 місяців 2023 року зросли на 34,5% URL: <https://zakarpattia.net.ua/News/230671-Nadkhodzhennia-do-mistsevykh-biudzhativ-Zakarpattia-za-9-misiatsiv-2023-roku-zrosly-na-345> (дата звернення: 07.07.2023).
12. Токаренко О., Матвієнко Г. Стратегічне управління фінансами територіальних громад. Економіка та суспільство, 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-5>.

References

1. Bibik, N. V., Shapoval, H. M. (2019). Analysis of the international experience of the development of territorial communities and determination of directions for its implementation in Ukraine. *Suchasnyi stan naukovykh doslidzhen ta tekhnolohii u promyslovosti*. 2 (8), 5–14. [In Ukrainian].
2. Bochko, O. Iu. (2022). Research on the development of rural areas of Zakarpattia Oblast in the context of European integration processes. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*. 7(296), 17-22. Retrieved from <http://n-visnik.oneu.edu.ua/archive.php> (accessed 04 June 2023) [In Ukrainian].
3. Vartsaba, V. I., Mulesa, E. V. (2018). Implementation of financial decentralization: challenges and achievements of communities. *Prychornomorski ekonomichni studii*. 28–2. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/28_2_2018/21.pdf (accessed 06 June 2023) [In Ukrainian].
4. Horyn, V. P., Savchuk, S. V. (2023) Reserves for increasing financial resources of territorial communities under martial law. *Ahrosvit*, 13, 11-20. [In Ukrainian].
5. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]: Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 04 June 2023) [In Ukrainian].
6. Ieromenko A (2023). Local budgets in the system of financial support of territorial communities. *Ekonomichni visnyk universytetu*, 57, 132-137. [In Ukrainian].
7. Keleberda, T., Dalyk, V., Babii, S., Yarmus, S., Zlotohurskyi, K. (2023) Innovative methods of improving financing of territorial communities in the post-war period. *Akademichni vizii*, 20. Retrieved from <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/589> (accessed 04 June 2023) [In Ukrainian].
8. Krainyk, O., Fedorchak, O. (2022) Financing the development of territorial communities in conditions of decentralization. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, 2 (43), 118-125. [In Ukrainian].
9. Martseniuk, O., Humenna, O., Dendobra, T. (2023). Prospects for strengthening the financial self-sufficiency of territorial communities in conditions of decentralization. *Ekonomika ta suspilstvo*, 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-50> (accessed 04 June 2023) [In Ukrainian].
10. Moroz, O. (2008). Territorial community: essence, formation and modern Ukrainian realities. *Demokratyчне vriaduvannia*, 2. Retrieved from http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=F&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRNe-journals/DeVr/2008_2/fail/Moroz.pdf (accessed 07 June 2023) [In Ukrainian].
11. Nadkhodzhennia do mistsevykh biudzhetiv Zakarpattia za 9 misiatsiv 2023 roku zrosly na 34,5% Retrieved from <https://zakarpattya.net.ua/News/230671-Nadkhodzhennia-do-mistsevykh-biudzhetiv-Zakarpattia-za-9-misiatsiv-2023-roku-zrosly-na-345> (accessed 07 June 2023) [In Ukrainian].
12. Tokarenko, O., Matviienko, H. (2023). Strategic management of finances of territorial communities. *Ekonomika ta suspilstvo*, 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-5>. [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 13.10.2023

Прийнята до публікації 19.10.2023

ІНСТИТУЦІЙНО-ПРАВОВЕ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ЛЮДИНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Чеберяко О. В., доктор історичних наук, кандидат економічних наук, професор кафедри фінансів, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна
e-mail: cheberyako@ukr.net
ORCID ID: 0000-0002-1563-9611

Варналій З. С., доктор економічних наук, професор кафедри фінансів, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна
e-mail: vzs1955@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-6654-8760

Медведкова Н. С., кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна
e-mail: nsmedvedkova@gmail.com
ORCID ID: 0000-0001-6359-561X

***Анотація.** Розкрито сутність та зміст інституційно-правового забезпечення соціальної безпеки людини, особливості соціальної безпеки людини в умовах війни. Визначено, що система соціального захисту в Україні є диференційованою, складається з трьох рівнів, домінує її пасивна форма, а нормативно-правова база щодо забезпечення соціальної безпеки населення розподілена на шість груп та є розпорошеною. Чинне законодавство є неефективним і має переважно декларативний характер. Фінансове забезпечення соціального захисту громадян має багатоканальну структуру. Проаналізовано динаміку частки видатків зведеного бюджету України на соціальний захист та соціальне забезпечення у ВВП. У дослідженні використано системний підхід, табличний метод, а також методи групування, структурного аналізу та логічного узагальнення для обґрунтування інституційно-правового та фінансово-економічного забезпечення соціальної безпеки людини в умовах війни. Обґрунтовано, що на фінансову складову соціального захисту населення негативно впливає недосконалість нормативно-правової бази. Відповідно, фінансування соціального захисту населення в Україні супроводжується низкою глибинних проблем та недоліків, що пов'язано із зростанням кількості різноманітних соціальних допомог та пільг на фоні появи нових форм соціальних ризиків та посилення маргіналізації. Належне функціонування системи соціального захисту та підтримка постраждалих від війни осіб залишається одним із викликів для України в умовах російської агресії.*

***Ключові слова:** соціальна безпека людини, інституціональне забезпечення соціальної безпеки, соціальний захист, видатки на соціальний захист та соціальне забезпечення, війна.*

INSTITUTIONAL-LEGAL AND FINANCIAL-ECONOMIC PROVISION OF HUMAN SOCIAL SECURITY IN THE CONDITIONS OF WAR

Cheberyko Oksana, Doctor of Historical Science, Ph.D. in Economics, Professor of the Department of Finance, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine
e-mail: cheberyako@ukr.net
ORCID ID: 0000-0002-1563-9611

Varnalii Zakharii, Doctor of Economics Sciences, Professor of the Department of Finance, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine
e-mail: vzs1955@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-6654-8760

Miedvedkova Nataliia, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine
e-mail: nsmedvedkova@gmail.com
ORCID ID: 0000-0001-6359-561X

***Abstract.** The essence and content of the institutional and legal provision of social security of a person is revealed, the peculiarities of social security of a person in the conditions of war are investigated, the assistance provided by volunteers, international*

organizations and European states is considered. It was determined that the system of social protection in Ukraine is differentiated, consists of three levels, its passive form dominates, and the legal framework for ensuring the social security of the population is divided into six groups and is scattered, therefore the current legislation is ineffective and has a mainly declarative nature. Financial provision of social protection of citizens has a multi-channel structure. The dynamics of the share of expenditures of the consolidated budget of Ukraine on social protection and social security in the GDP were analyzed. The research used a systematic approach, the method of structural analysis, grouping and tabular method, logical generalization to justify the institutional-legal and financial-economic provision of human social security in war conditions. It is substantiated that the financial component of social protection of the population is negatively affected by the imperfection of the regulatory and legal framework. Accordingly, the financing of social protection of the population in Ukraine is accompanied by a number of deep problems and shortcomings, which is connected with the increase in the number of various social benefits and benefits against the background of the emergence of new forms of social risks and increased marginalization. The proper functioning of the social protection system and the support of war-affected persons remains one of the challenges for Ukraine in the extraordinary conditions.

Key words: human social security, institutional provision of social security, social protection, spending on social protection and social security, war.

JEL Classification: CB50, J180, H530.

Статтю підготовлено в межах виконання проекту НФД України "Нові геостратегічні загрози соціальній безпеці людини в умовах гібридної війни та шляхи їх запобігання" № 2021.01/0239.

Постановка проблеми. Різноманітні суспільні катаклізми ХХ ст. та останніх десятиліть, зокрема, такі як дві світові війни, велика кількість локальних воєнних конфліктів, гібридні війни, стрімке зростання кількості та згубних можливостей озброєння, безвідповідальне використання

соціально-політичних технологій, поширення пандемії COVID-19, призвели до виникнення поняття «соціальна безпека», що пов'язано із соціалізацією всіх сфер людського життя та підпорядкування їх соціальним цілям.

Соціальна безпека людини – це здатність і готовність держави, суспільства і особистості захистити себе від небезпек і загроз життю, здоров'ю, основним соціальним цінностям – правам і свободам людини [5,

с. 53]. Відсутність війн, загроз життю та здоров'ю громадян, низький рівень злочинності не означає безпечне середовище у сучасному світі, оскільки безпека формується на різних рівнях: на особистому, регіональному, національному та міжнародному. Крім того, безпека має різні складові і лише їх сукупність визначає, наскільки безпечним є оточення громадянина.

У Декларації про державний суверенітет України соціальна безпека розглядається як «стан гарантованої правової та інституціональної захищеності життєво важливих соціальних інтересів особи й суспільства від внутрішніх і зовнішніх загроз» [2]. З моменту проголошення незалежності Україна опинилася у просторі найсильніших викликів і загроз зовнішнього та внутрішньополітичного характеру.

У демократичному суспільстві інтереси соціальної безпеки людини та держави в цілому повинні співвідноситися та бути гармонійно збалансованими. Людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека відповідно до статті 3 Конституції України визнаються найвищою соціальною цінністю [1]. Саме тому соціальній безпеці приділяється особлива увага. Вона відіграє ключову роль у всій системі національної безпеки. Як соціальна держава Україна визнає людину найвищою соціальною цінністю, розподіляє суспільне багатство згідно з принципом соціальної справедливості та піклується про зміцнення громадянської злагоди у суспільстві. Згідно з ч. 4 ст. 13 Конституції України держава забезпечує соціальну спрямованість економіки, що є основою для реалізації соціальних прав громадян, зокрема на соціальний захист та достатній життєвий рівень.

Існує дві основні моделі забезпечення соціальної безпеки – європейська та американська. Відповідно до Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, Україна обрала євроінтеграційний курс. Європейська система соціального забезпечення характеризується «високими» мінімальними стандартами життя; гнучкістю визначення «параметрів» соціального забезпечення; нейтралізацією у гендерних питаннях; містить широке коло протекційних заходів у разі виникнення соціальних загроз; має розгалужений перелік непередбачених соціальних обставин, значну інституціональну підтримку соціально незахищених верств населення. Вона є гнучкою і направлена на реальний соціальний захист громадян, що в умовах поточного соціально-економічного стану воюючої країни обґрунтовує наш європейський вибір [8].

Новим викликом для національної (соціальної) безпеки стала широкомасштабна війна росії проти України, яка розпочалася 24 лютого 2022 року. Зі збільшенням масштабів та тривалості загарбницьких воєнних дій виникає все більша низка загроз, пов'язаних із дотриманням необхідної соціальної безпеки, суспільство зазнає великих втрат у вигляді людських жертв, матеріальних збитків, руйнування довкілля та загрози екологічної катастрофи. Соціальна безпека не може відповідати принципам соціальної солідарності, відповідальності та партнерства, протистояти зовнішнім і внутрішнім наявним і потенційним загрозам та забезпечувати соціальний захист та умови покращення якості життя. Головною передумовою дотримання соціальної безпеки людини нині є зміцнення могутності Збройних Сил України. Україна продовжує дотримуватися курсу на євроатлантичну інтеграцію та членство в НАТО, прагне стати в перспективі елементом нової архітектури європейської безпеки, де її життєво важливі інтереси забезпечуватимуться колективно при безпосередній участі самої України. Не набувши членства у Північноатлантичному альянсі – системі колективної безпеки, Україна й надалі не матиме дієвих важелів впливу на прийняття рішень з урахуванням її національних інтересів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний науковий доробок у дослідження інституційної економіки здійснили зарубіжні

вчені-інституціоналісти Т. Веблен, Д. Норт, Е. Остром, які визначили сутнісні характеристики й особливості поняття «інститут» та «інституції».

Економіко-теоретичну сутність та практичні аспекти забезпечення соціальної безпеки досліджували С. М. Домбровська, В. М. Геєць, Л. О. Павлова, О. А. Грішнова, Е. М. Лібанова, О. Ф. Новікова, Б. І. Сташків, Ю. М. Харазішвілі, Т. А. Шахматова.

Інституційно-правове забезпечення та систематизацію соціального законодавства в своїх працях досліджували такі вчені, як Н. Б. Болотіна, К. В. Бондаревська, О. Г. Сидорчук, О. В. Тищенко, О. О. Хандій, М. М. Шумило та ін.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Залишається недостатньо дослідженим питання соціального захисту людини в умовах широкомасштабної війни, яка стала новим викликом для глобальної світової безпеки.

Мета дослідження. Метою дослідження є інституційно-правове забезпечення та особливості фінансово-економічного забезпечення соціальної безпеки людини в Україні в умовах війни.

Основний матеріал. Після вступу до Ради Європи (9 листопада 1995 року) Україна у 1997 році ратифікувала Європейську конвенцію з прав людини та Європейську соціальну хартію, переглянуту 21 грудня 2006 року, прийнявши 76 із 98 пунктів Європейської соціальної хартії. Україна прагне реалізувати конституційні положення, які визначають її як соціальну та правову державу.

Соціальна безпека людини пов'язана з дотриманням найважливіших соціальних стандартів: подолання бідності, зростання людського потенціалу (тривалості життя та рівня освіти), підвищення купівельної спроможності населення, якості трудового життя, захищеності сім'ї, материнства та дитинства; послуг охорони здоров'я; екологічні стандарти тощо.

Соціальна безпека передбачає захист життя, здоров'я, благополуччя, створює передумови для формування та розвитку особистості. Вона визначається станом економіки, характером демографічних процесів, екологічних факторів антропогенного характеру, станом соціально-побутової сфери, ступенем соціальної напруженості, характером соціальної політики та поведінки населення. Вона повинна забезпечувати досягнення не лише соціального прогресу, а й економічного розвитку, запобігати загрозам та нейтралізувати їх у соціальній та економічній сферах, і тому важлива роль належить формуванню і реалізації державного регулювання соціальної безпеки на науково обґрунтованій основі. У забезпеченні соціальної безпеки людини багато залежить від цінності людського життя, розвиненості у людей відчуття власної гідності, свободи та відповідальності.

Інституційне забезпечення соціальної безпеки являє собою систему інститутів та інституцій нормативно-правової, економічної, соціальної, медичної, екологічної та іншої спрямованості (Таблиця 1). Основу інституційного забезпечення становить нормативно-правова база, яка визначає права та свободи громадян України, здійснює розподіл повноважень та обов'язків державних органів влади щодо забезпечення соціальної безпеки.

Таблиця 1

Інституціональне забезпечення соціальної безпеки

Інститути	Інституції
-----------	------------

Державної влади та управління	Традиції, звичаї та цінності
Місцевого самоврядування	Законодавче та нормативно-правове забезпечення
Силових структур	Суспільні правила поведінки та обмеження
Власності	Кадрове забезпечення
Охорони здоров'я	Фінансове забезпечення
Фінансування	
Праці	Інформаційне забезпечення
Соціального партнерства (профспілки, спілки роботодавців)	Правила (норми) функціонування ринку праці
Освіти	Корпоративні норми
Природоохоронні	

Джерело: розробка авторів

Дотримання прав і свобод людини та громадянина, визначених у Конституції України, потребує реалізації у державних стандартах та деталізації у нормативно-правових актах, які містять норми права.

Нормативно-правову базу щодо забезпечення соціальної безпеки населення можна розподілити за групами:

1) міжнародні нормативно-правові акти, що містять стандарти соціальних та економічних прав, поділяються на всесвітні (універсальні) й регіональні, зокрема європейські (Таблиця 2).

Таблиця 2

Міжнародно-правові гарантії основних соціальних прав людини та їх реалізація в Україні

Соціальні права	Складові права	Спосіб реалізації
Загальна декларація прав людини		
Право на соціальне забезпечення (ст. 22)	Забезпечення реалізації необхідних для підтримання гідності і вільного розвитку особи прав в економічній, соціальній і культурній сферах	Забезпечення функціонування системи соціального захисту та соціального забезпечення. Формування системи державних соціальних стандартів і нормативів.
Право на достатній життєвий рівень, який є необхідним для підтримання здоров'я і добробуту свого та своєї сім'ї (ст. 25)	Право на їжу та одягу. Право на житло. Право на медичний догляд Право на необхідне соціальне обслуговування.	Встановлення державою прожиткового мінімуму. Встановлення державою мінімального споживчого кошика. Безоплатне забезпечення їжею та одягом найбільш вразливих категорій громадян тощо
Право на забезпечення у випадку втрати засобів до існування через незалежні від людини обставини (ст. 25)	Право на забезпечення у разі безробіття. Право на забезпечення у разі хвороби. Право на забезпечення у разі інвалідності. Право на забезпечення у разі втрати годувальника (вдівства). Право на забезпечення у старості.	Загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття. Створення мережі спеціалізованих соціальних служб (центрів зайнятості) тощо.

Міжнародний пакт про економічні, соціальні та культурні права		
Право на соціальне забезпечення (ст. 9)	Право на соціальне страхування	Загальнообов'язкове державне пенсійне та соціальне страхування (у т. ч. на випадок безробіття, у разі тимчасової втрати працездатності, від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань). Сприяння розвитку недержавної системи пенсійного страхування
Право на достатній життєвий рівень для себе і своєї сім'ї (ст. 11)	Право на достатнє харчування (свобода від голоду). Право на одяг. Право на житло. Право на неухильне поліпшення умов життя	Встановлення державою прожиткового мінімуму. Формування, управління і розподіл житла державного/громадського житлового фонду. Заборона скасування, звуження змісту та обсягу існуючих прав і свобод.
Європейська соціальна хартія		
Право на користування послугами соціальних служб (ст. 14)	Створення та сприяння створенню або функціонуванню соціальних служб. Заохочення окремих осіб та добровільних або інших організацій до участі у створенні та функціонуванні соціальних служб.	Забезпечення роботи та розвиток мережі державних/комунальних соціальних служб. Сприяння створенню та розвитку недержавних соціальних служб. Стимулювання розширення переліку послуг, які надаються діючою мережею соціальних служб тощо
Право інвалідів на самостійність, соціальну інтеграцію та участь у житті суспільства (ст. 15)	Сприяння інвалідам у доступі до роботи та збереженні роботи. Пристаювання умов праці до потреб інвалідів тощо	Послуги державних служб зайнятості. Створення мережі спеціальних навчальних закладів для інвалідів тощо
Право сім'ї на соціальний, правовий та економічний захист (ст. 16)	Надання соціальної допомоги сім'ям. Надання допомоги сім'ям із дітьми. Здійснення фіскальних заходів щодо сімей.	Законодавче встановлення права на податкову соціальну пільгу. Законодавче встановлення права на отримання податкового кредиту. Право на позачергову відпустку шойно одружених без збереження заробітної плати.
Право дітей та підлітків на соціальний, правовий та економічний захист (ст. 17)	Забезпечення догляду, допомоги, освіти та підготовки, яких потребують діти і підлітки. Захист дітей і підлітків від недбайливості, насилля або експлуатації.	Забезпечення функціонування та розвитку мережі закладів догляду та соціального захисту дітей і підлітків. Збереження і розвиток існуючої системи закладів загальної, позашкільної, професійної та вищої освіти тощо.

Право осіб похилого віку на соціальний захист (ст. 23)	Забезпечення особам похилого віку можливості якомога довше залишатися повноцінними членами суспільства.	Забезпечення функціонування і розвитку мережі закладів соціального захисту та медичного обслуговування людей похилого віку тощо.
Право на захист від бідності та соціального відчуження (ст. 30)	Надання соціально незахищеним особам ефективного доступу до роботи тощо	Послуги державних служб зайнятості. Запровадження спеціальних державних стимулів для роботодавців, які залучають працю соціально незахищених осіб тощо.

Джерело: складено авторами на основі вказаних нормативно-правових актів

2) Закони, що визначають сутність та види соціального захисту України (Таблиця 3).

Таблиця 3

Основні Закони України, які визначають сутність та види соціального захисту

Нормативно-правовий акт	Мета
Конституція України	Стаття 46 – громадяни мають право на соціальний захист, що включає право на забезпечення їх у разі повної, часткової або тимчасової втрати працездатності, втрати годувальника, безробіття з незалежних від особи обставин, а також у старості та в інших випадках, передбачених законом. Це право гарантується загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням за рахунок страхових внесків громадян, підприємств, установ і організацій, а також бюджетних та інших джерел соціального забезпечення; створенням мережі державних, комунальних, приватних закладів для догляду за непрацездатними. Пенсії, інші види соціальних виплат та допомоги, що є основним джерелом існування, мають забезпечувати рівень життя, не нижчий від прожиткового мінімуму, встановленого законом. Стаття 47 – право на житло. Стаття 48 – право на достатній життєвий рівень для себе та своєї сім'ї. Стаття 49 – право на охорону здоров'я, медичну допомогу та медичне страхування. Стаття 52 – право дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, на державне утримання. Стаття 53 – право на освіту.
Закон України «Про соціальні послуги»	Визначає основні організаційні та правові засади надання соціальних послуг, спрямованих на профілактику складних життєвих обставин, подолання або мінімізацію їх негативних наслідків, особам/сім'ям, які перебувають у складних життєвих обставинах.
Закон України «Про зайнятість населення»	Визначає правові, економічні та організаційні засади реалізації державної політики у сфері зайнятості населення, гарантії держави щодо захисту прав громадян на працю та реалізації їхніх прав на соціальний захист від безробіття.
Закон України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії»	Визначає правові засади формування та застосування державних соціальних стандартів і нормативів, спрямованих на реалізацію закріплених Конституцією України та законами України основних соціальних гарантій.

Основи законодавства про загальнообов'язкове державне соціальне страхування	Передбачають матеріальне забезпечення громадян у разі хвороби, повної, часткової або тимчасової втрати працездатності, втрати годувальника, безробіття з незалежних від них обставин, а також у старості та інших, визначених Законом випадках за рахунок грошових фондів, що формуються шляхом сплати страхових внесків, а також за рахунок державного бюджету та інших джерел.
Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття»	Встановлює систему прав, обов'язків і гарантій, яка передбачає матеріальне забезпечення у разі безробіття з незалежних від застрахованих осіб обставин та надання соціальних послуг за рахунок коштів Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття.

Джерело: складено авторами на основі вказаних нормативно-правових актів

3) Нормативно-правова база України, що визначає державні соціальні пільги громадян і механізм їх забезпечення (Таблиця 4).

Таблиця 4

Нормативно-правова база України, що визначає державні соціальні пільги громадян

Нормативно-правовий акт	Мета
Закон України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей»	Визначає основні засади державної політики у сфері соціального захисту військовослужбовців та членів їх сімей, встановлює єдину систему їх соціального та правового захисту.
Закон України «Про статус суддів»	Визначає організацію судової влади та здійснення правосуддя в Україні, що функціонує на засадах верховенства права відповідно до європейських стандартів і забезпечує право кожного на справедливий суд.
Закон України «Про підвищення престижності шахтарської праці»	Спрямований на підвищення престижності шахтарської праці, надання додаткових гарантій у виплаті та підвищенні заробітної плати і розв'язанні соціально-побутових проблем шахтарів.
Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні»	Визначає основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні і гарантує їм рівні з усіма іншими громадянами можливості для участі в економічній, політичній і соціальній сферах життя суспільства.
Закон України «Про реабілітацію жертв репресій комуністичного тоталітарного режиму 1917-1991 років»	Визначає категорії осіб, які мають право на реабілітацію, потерпілих від репресій, порядок надання особі статусу реабілітованої, соціальний захист реабілітованих осіб та розмір грошової компенсації реабілітованим особам.
Закон України «Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи»	Визначає основні положення щодо реалізації конституційного права громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи, на охорону їх життя і здоров'я.

Джерело: складено авторами на основі вказаних нормативно-правових актів

4) Нормативно-правова база з питань соціального захисту сімей з дітьми.

5) Нормативно-правова база з питань соціального захисту інвалідів (Таблиця 5).

Таблиця 5

Нормативно-правова база України з питань соціального захисту сімей з дітьми та захисту інвалідів

Нормативно-правовий акт	Мета
-------------------------	------

Закон України «Про основи соціального захисту бездомних осіб і безпритульних дітей»	Визначає загальні засади соціального захисту бездомних осіб і безпритульних дітей, забезпечує правове регулювання відносин у суспільстві, які спрямовані на реалізацію бездомними особами і безпритульними дітьми прав і свобод, передбачених Конституцією та законодавством України.
Закон України «Про соціальну роботу з сім'ями, дітьми та молоддю»	Визначає організаційні і правові засади соціальної роботи з сім'ями, дітьми та молоддю.
Закон України «Про державну соціальну допомогу малозабезпеченим сім'ям»	Спрямований на реалізацію конституційних гарантій права громадян на соціальний захист – забезпечення рівня життя не нижчого від прожиткового мінімуму шляхом надання грошової допомоги найменш соціально захищеним сім'ям і сприяння їх економічній самостійності.
Закон України «Про забезпечення організаційно-правових умов соціального захисту дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування»	Визначає правові, організаційні, соціальні засади та гарантії державної підтримки дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, а також осіб із їх числа, і є складовою частиною законодавства про охорону дитинства.
Закон «Про органи і служби у справах дітей та спеціальні установи для дітей»	Визначає правові основи діяльності органів і служб у справах дітей та спеціальних установ для дітей, на які покладється здійснення соціального захисту і профілактики правопорушень серед осіб, які не досягли вісімнадцятирічного віку.
Закон України «Про державну допомогу сім'ям з дітьми»	Встановлює гарантований державою рівень матеріальної підтримки сімей з дітьми шляхом надання державної грошової допомоги з урахуванням складу сім'ї, її доходів та віку дітей.
Закон України «Про державну соціальну допомогу інвалідам з дитинства та дітям інвалідам»	Гарантує особам з інвалідністю з дитинства та дітям з інвалідністю право на матеріальне забезпечення за рахунок коштів Державного бюджету України та їх соціальну захищеність шляхом встановлення державної соціальної допомоги на рівні прожиткового мінімуму
Закон України «Про державну соціальну допомогу особам, які не мають права на пенсію, та інвалідам»	Визначає правові засади надання державної соціальної допомоги особам, які не мають права на пенсію, та особам з інвалідністю, а також надання державної соціальної допомоги на догляд
Закон України «Про реабілітацію інвалідів в Україні»	Визначає основні засади створення правових, соціально-економічних, організаційних умов для усунення або компенсації наслідків, спричинених стійким порушенням здоров'я, функціонування системи підтримання особами з інвалідністю фізичного, психічного, соціального благополуччя, сприяння їм у досягненні соціальної та матеріальної незалежності
Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні»	Визначає основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні і гарантує їм рівні з усіма іншими громадянами можливості для участі в економічній, політичній і соціальній сферах життя суспільства, створення необхідних умов, які дають можливість особам з інвалідністю ефективно реалізувати права та свободи людини і громадянина та вести повноцінний спосіб життя згідно з індивідуальними можливостями, здібностями і інтересами

Джерело: складено авторами на основі вказаних нормативно-правових актів

б) Нормативно-правова база з питань соціального захисту в умовах війни. Загалом законодавче забезпечення соціальної безпеки включає закони України у сфері

національної безпеки, праці, соціальної, економічної та екологічної політики: Закон України «Про національну безпеку України», Закон України «Про критичну інфраструктуру», Закон України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики»; Кодекс законів про працю України, Кодекс цивільного захисту України, Податковий кодекс України, Господарський кодекс України, закони України «Про оплату праці», «Про охорону праці», «Про зайнятість населення»; Закон України «Про прожитковий мінімум», Основи законодавства України про загальнообов'язкове державне соціальне страхування, Закон України «Про соціальні послуги»; Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища», Закон України «Про оцінку впливу на довкілля» та інші.

Нормативно-правова база з питань соціального захисту населення визначає особливості функціонування усієї системи соціального захисту населення і є основою для його фінансування та забезпечує єдність засад, підходів, норм і нормативів.

Правове забезпечення соціальної безпеки у ЄС також охоплює значну кількість документів. Зокрема, ці питання станом на 2019 рік регулювалися 356 обов'язковими актами, 239 самостійними постановами і 117

директивами [4].

Питання соціальної безпеки людини особливо актуалізувалися з початком 24 лютого 2022 року нового етапу війни росії проти України, враховуючи вимушене переміщення мільйонів осіб, необхідність організації їх евакуації, втрату житла, майна, роботи та засобів до існування, фізичного та психологічного здоров'я тощо. Належне функціонування системи соціального захисту та підтримка постраждалих від війни осіб – один з викликів для України в умовах надзвичайно складної економічної ситуації.

З початку повномасштабного російського вторгнення в Україну перед вітчизняною системою соціального захисту поставало фактично два основних завдання: підтримання передбачених чинним законодавством соціальних виплат, допомог та пенсій, забезпечення надання соціальних послуг, а також надання підтримки внутрішньо переміщеним особам та особам, які постраждали від збройної агресії.

14 квітня 2022 року ВРУ ухвалила Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо надання соціальних послуг у разі введення надзвичайного або воєнного стану в Україні або окремих її місцевостях», який передбачає посилення соціального захисту громадян, які у зв'язку з військовою агресією росії проти України були вимушені покинути власні домівки й стати внутрішньо переміщеними особами. Цим законом розширено повноваження військових адміністрацій в частині визначення особливостей порядку організації надання соціальних послуг на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці (або на регіональному рівні) у разі введення надзвичайного або воєнного стану в Україні або окремих її місцевостях. Однак, враховуючи запит населення на соціальні послуги в умовах війни, державники констатують, що існуючої кількості надавачів соціальних послуг в Україні недостатньо для здійснення покладених на них функцій. Адже через повномасштабне російське вторгнення на територію нашої країни кількість осіб, які потребують допомоги, зросла залежно від виду соціальної допомоги у разі.

Закон України «Про охорону дитинства» є основним законом України, що регулює ситуацію з дітьми в умовах збройних конфліктів. Дитиною, постраждалою внаслідок воєнних дій та збройних конфліктів, вважається «дитина, яка внаслідок воєнних дій чи збройного конфлікту отримала поранення, контузію, каліцтво, зазнала фізичного, сексуального, психологічного насильства, була викрадена або незаконно вивезена за межі України, залучалася до участі у військових формуваннях або незаконно утримувалася, у тому числі в полоні». Зараз для дітей, які зростають в умовах війни, досі не передбачено жодних гарантій, окрім безоплатного гарячого харчування у державних і комунальних закладах освіти.

Закон України «Про правовий режим воєнного стану в Україні» серед заходів, які можуть запроваджувати військове командування разом із військовими адміністраціями, передбачає «запровадження трудової повинності для працездатних осіб, не залучених до роботи в оборонній сфері та захисту критичної інфраструктури і не заброньованих за підприємствами, установами та організаціями...». Характер робіт, до виконання яких можуть бути залучені особи, – це робота оборонного характеру, суспільно-корисні роботи тощо.

Найбільш затребуваними в умовах війни є соціальні послуги з догляду (догляд вдома, догляд стаціонарний, денний догляд), консультування, соціальної адаптації, соціальної профілактики, представництва інтересів, надання притулку, соціального супроводу, геріатричного догляду. Це пояснюється тим, що часто літні люди залишаються в Україні, а їхні родичі виїжджають за межі країни. Також збільшується кількість осіб з інвалідністю

внаслідок війни, дітей-сиріт, одиноких матерів і т. п.

Основними соціальними групами, які потребують соціальних послуг, є: особи похилого віку; особи з інвалідністю різних вікових категорій; особи/сім'ї/діти, які перебувають у складних життєвих обставинах;

діти-сироти та діти, позбавлені батьківського піклування; діти під опікою/піклуванням; особи з психічними захворюваннями; бездомні особи; особи з проблемами вживання психоактивних речовин тощо.

Отже, велика кількість нормативно-правових актів з питань соціальної безпеки засвідчує її розпорошеність і переважно декларативний характер, що призводить до неефективності чинного законодавства. Відсутній єдиний законодавчий акт, який міг би визначити суб'єктний склад,

організаційно-правові форми та види соціального захисту та соціального забезпечення, комплексно врегулював би всю систему відносин у цій сфері. Відсутність ефективних кодифікаційних процесів як найвищої форми систематизації, збільшення чисельності соціально-вразливих верств населення – всі ці явища не сприяють подальшому дієвому розвитку суспільства і держави. Означена ситуація вказує не лише на

соціально-економічні, політичні та правові проблеми нашої країни, а й на необхідність кардинального реформування всієї сфери соціального забезпечення. Розпочати насамперед потрібно з інкорпорації – форми систематизації, коли нормативні акти певного рівня об'єднуються повністю або частково у різного роду збірники чи зібрання у певному порядку (хронологічному, алфавітному, системно предметному).

Соціальне забезпечення в Україні до війни не відповідало міжнародним стандартам, визначені чинним законодавством державні соціальні гарантії не забезпечувалися у повному обсязі, що особливо небезпечно в умовах війни, фінансової кризи та пандемії COVID-19. На фінансову складову соціального захисту населення негативно впливає недосконалість нормативно-правової бази. Концепція сучасного соціального захисту населення в Україні формувалася під впливом різних соціально-економічних і політичних чинників і нині домінує, безсумнівно, пасивна її форма. Держава вирішує соціальні проблеми суспільства шляхом надання допомоги, соціальних виплат, компенсацій, пільг, податкових відрахувань, соціальної допомоги нужденним, намагаючись компенсувати населенню низькі заробітки, пенсії нижче прожиткового мінімуму [12]. Але перманентний дефіцит фінансових ресурсів не дає державі можливості досягнути суттєвих зрушень у нарощенні обсягів бюджетних видатків на соціальні цілі і у вирішенні найважливіших соціальних проблем, покращенні соціальних умов життя людей.

Активна концепція у сучасному соціальному захисті населення України також присутня, але на тлі наявних соціальних проблем – бідність, зменшення і старіння населення, безробіття, війна – вона неефективна.

Україна з 2014 р. перебуває у стані гібридної війни, а з 24 лютого 2022 року – у стані широкомасштабної війни, що безпосередньо впливає на стан соціальної безпеки країни загалом та відчуття захищеності, спокою кожного її громадянина. Події останніх років засвідчили серйозну кризу системи не лише соціальної, але і міжнародної безпеки через зовнішнє втручання росії у внутрішні справи незалежних держав, спроби дестабілізації їхніх політичних систем та пряме силове захоплення чужих територій. Гібридна війна росії, яка розпочалася у 2014 р., передбачала різнопланову та довгострокову дестабілізацію соціально-економічної та політичної ситуації в Україні, системи національної безпеки. На жаль, майже всі міжнародні гарантії безпеки для України (зокрема в межах Будапештського меморандуму) виявилися недієздатними в умовах, коли агресором став один із гарантів. Соціальний вимір окупації частини Донбасу та анексії Криму сформував низку нових соціальних проблем: захисту прав людини та протидії расовій дискримінації щодо населення окупованої АР Крим, організації проживання, зайнятості, призначення (відновлення) соціальних виплат, пенсій, внутрішньо переміщеним особам (близько 1,5 млн. осіб), адміністративного визнання документів, питання «політичних в'язнів» та зниклих безвісті осіб та їх сімей, порядку вступу до закладів вищої освіти абітурієнтів із тимчасово окупованих територій, забезпечення учасників АТО та інші.

19 грудня 2016 р. Генеральна Асамблея ООН схвалила Резолюцію 71/205 «Ситуація з правами людини в Автономній Республіці Крим та місті Севастополь (Україна)», в якій засудила тимчасову окупацію Російською Федерацією частини території України – Автономної Республіки Крим та міста Севастополь, підтвердила невизнання її анексії. Війна на Сході України та анексія Криму негативно вплинули на соціальну безпеку людини

і це вимагає адаптації соціальної політики держави та вдосконалення механізму її реалізації з урахуванням соціально-економічного стану регіонів України.

Соціальний захист є системою соціальних відносин, заходів і правових гарантій, які захищають будь-якого члена суспільства від економічної, соціальної та фізичної деградації внаслідок раптового і різкого погіршення умов його добробуту, загрози здоров'ю та життю, неможливості реалізувати свій трудовий і громадянський потенціал.

Система соціального захисту в Україні є диференційованою і складається з трьох рівнів:

- базовий набір соціальних прав, послуг, можливостей для всього населення – мінімальна заробітна плата, прожитковий мінімум, доступ до основних медичних послуг;
- обов'язкове соціальне страхування для забезпечення гарантованого доходу;
- добровільне страхування, яким, на жаль, можуть скористатися лише особи та домогосподарства з достатнім рівнем доходу.

В умовах війни стан соціальної сфери є кризовим і загрожує соціальному забезпеченню людини, породжує трудову бідність, зниження економічної активності працездатного населення, розшарування населення, розбалансованість ринку праці, і, відповідно, знижує ефективність функціонування комплексу соціальних інститутів. Переміщення населення та руйнування соціальної інфраструктури підривають можливості доступу до освіти, роботи, охорони здоров'я або інших послуг, необхідних для підтримки гідного рівня життя та отримання засобів до існування. Неможливо точно оцінити економічні збитки, спричинені війною в Україні, але війна, безсумнівно, стала гуманітарною катастрофою, принесла страждання і нужденність її громадянам.

Масштабні руйнування, пошкодження, у тому числі цивільних житлових будинків та, як наслідок, втрата/пошкодження житла значної частини населення – характерна риса будь-якої війни і вони вже є катастрофічними. З цим викликом Україна зіткнулася ще у 2014 році після анексії Криму та окупації частини Донецької та Луганської областей. Найбільша зареєстрована кількість внутрішньо переміщених осіб досягла 4,9 млн. осіб. Право ВПО на житло було проголошено у Законі України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб». З самого початку внутрішнього переміщення у 2014 році було прийнято Постанову КМУ «Про надання щомісячної адресної допомоги внутрішньо переміщеним особам для покриття витрат на проживання, в тому числі на оплату житлово-комунальних послуг».

Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» погіршив положення працівників: з'явився випробувальний термін практично для всіх категорій працівників, збільшився робочий час до 60 годин для певних категорій працівників, зменшилась тривалість щорічної відпустки, пришвидшилась та спростилась процедура прийняття чи звільнення працівників, запроваджена більша лібералізація трудових відносин.

Отже, в умовах надзвичайно складної економічної ситуації через війну належне функціонування системи соціального захисту та підтримка постраждалих від війни осіб залишається одним з викликів для України.

З метою максимального поширення інформації для постраждалих від війни осіб розроблено унікальну електронну платформу «ЄДопомога», що вже надає можливість отримання повного комплексу інформації та порад з питань соціальної допомоги, а також її оформлення та подачі заявки на отримання. Тобто, можна відзначити продовження курсу діджиталізації країни, навіть під час війни.

На всіх етапах розвитку суспільства, рівень соціального захисту та соціального забезпечення є індикаторами розвитку держави. Соціальний захист та соціальне забезпечення в Україні – це система державних гарантій щодо забезпечення прав громадян на соціальну допомогу і підтримку, яка надається державою через установлені в законодавчому порядку соціальні гарантії та економічний механізм їх реалізації. З переходом від

командно-адміністративної до ринкової економіки на зміну поняттю «соціальне забезпечення», яким у радянський період позначали сукупність державних заходів, пов'язаних із забезпеченням громадян в старості та у разі непрацездатності, з піклуванням про дітей, з медичним обслуговуванням та лікуванням, прийшло поняття «соціальний захист» [13, с. 170]. «Соціальний» – це життєво необхідний, життєво важливий для існування конкретної людини або соціуму загалом. Не менш вагомим є й друге слово – «захист», яке в перекладі з англійської мови "protection" має декілька варіантів трактування: по-перше, захист означає дію, пов'язану з охороною, підтримкою, заступництвом, запобіганням порушенням прав; по-друге, захист – це місце, укриття, притулок, де можна заховатися від будь-чого;

по-третє, захист – пристрій, захід, спосіб для убезпечення життя, роботи, нормального

функціонування [10, с. 36].

Соціальний захист передбачає здійснення комплексних заходів економічного, соціального та правового характеру, які спрямовані на забезпечення рівних можливостей для громадян з метою підтримки певного рівня життя, а також підтримки окремих соціальних верств населення. Особливостями соціального захисту є те, що допомога має колективний характер і надається одержувачам без будь-яких зустрічних зобов'язань.

Структура соціального захисту в Україні складається з:

- соціальне забезпечення – бюджетна допомога певним категоріям населення;
- соціальне страхування – допомога позабюджетних структур для нейтралізації страхових випадків;
- соціальні гарантії держави – бюджетне фінансування підприємств з метою компенсації недоотриманих доходів;
- соціальна допомога – законодавчо врегульовані показники соціального забезпечення та соціальної допомоги.

Основними джерелами фінансового забезпечення соціального захисту населення в Україні є кошти державного і місцевих бюджетів (ст. 87, 89-91 Бюджетного кодексу України), а також державних та недержавних соціальних фондів, суб'єктів господарювання різних форм власності та благодійних фондів. А видатки на соціальний захист і соціальне забезпечення були пріоритетом бюджетної політики України до широкомасштабної війни у нашій країні.

Таблиця 6

Видатки бюджетів на соціальний захист та соціальне забезпечення та їх частка у ВВП в Україні

Видатки	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Державний бюджет, млрд. грн.	106,3	144,5	163,9	218,6	322,7	339,3	236,2
Місцевий бюджет, млрд. грн.	152,0	141,3	145,5	103,2	24,0	28,1	17,1
Зведений бюджет, млрд. грн.	258,3	285,8	309,4	321,8	346,7	367,4	253,3
Частка видатків зведеного бюджету у ВВП, %	10,8	9,6	8,7	8,1	8,3	6,7	6,55

Джерело: складено та розраховано авторами за даними Міністерства фінансів України сайту. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/cons/expense/>

Динаміка видатків бюджетів усіх рівнів на соціальний захист населення у 2016-2021 роках характеризується сталим зростанням (за виключенням 2022 р.), що пов'язано зі збільшенням видатків бюджету на пенсійні виплати та соціальні допомоги (Таблиця 6). Але з огляду на необхідність здійснення політики оптимального податкового навантаження на суб'єктів господарювання, COVID-19 і широкомасштабну війну та обмежені у зв'язку з цим фінансові можливості держави виділених коштів хронічно не вистачає, щоб вирішити нагальні проблеми соціального захисту. Динаміка частки видатків зведеного бюджету України на соціальний захист та соціальне забезпечення у ВВП має загальну тенденцію до зменшення. Найвищого рівня (10,8%) частка видатків на соціальний захист та соціальне забезпечення у ВВП досягла у 2016 р. і до широкомасштабної війни це була найбільша видаткова стаття зведеного бюджету України, яка за обсягом випереджала охорону здоров'я, освіту та видатки на економічну діяльність. Коливання видатків на соціальний захист і соціальне забезпечення за аналізований період у ВВП у межах 10,8 - 6,55% є доволі значним та свідчить про значимість соціальної функції держави щодо соціального забезпечення й соціального захисту в Україні через переорієнтацію коштів на фінансування безпеки і оборони в умовах війни.

Зростання щорічного обсягу бюджетного фінансування цієї сфери не супроводжується підвищенням ефективності її функціонування через відсутність єдиної бюджетної стратегії, розпорощеність ресурсів між великою кількістю бюджетних програм та низькою адресністю виплат.

А широкомасштабна війна росії проти України зумовила значну зміну обсягів та напрямів бюджетних видатків у 2022 р. Соціальна сфера, незважаючи на позбавлені життя і скалічені долі мільйонів українців, руйнування житла, зіткнулася з істотним скороченням бюджетного фінансування через переорієнтацію фінансових ресурсів на фінансування оборони, громадського порядку та безпеки. Мінфін розробив інтерактивну аналітичну панель («дашборд»), що дозволяє проаналізувати інформацію щодо видатків на окремі види

допомог, а також стосовно чисельності осіб, які ними користуються.

В Україні діє переважно централізована система соціального захисту населення, про що свідчить співвідношення у зведеному бюджеті країни видатків державного і місцевих бюджетів на соціальний захист та соціальне забезпечення (Таблиця 6), яка є менш ефективною, ніж децентралізована.

Соціальний захист в Україні реалізується через: матеріальне забезпечення економічно активного населення (шляхом соціального страхування); пенсійне забезпечення; соціальну допомогу найбільш вразливим категоріям населення; матеріальну допомогу сім'ям з дітьми; компенсації, індексації та пільги населенню; соціальне обслуговування.

Таблиця 7.

Структура фактичних видатків Зведеного бюджету України на соціальний захист за функціями у 2017–2022 рр. (млрд. грн.)

Видатки	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Соціальний захист на випадок непрацевдатності	12,83	1,73	2,74	2,5	5,4	1,17
Соціальний захист пенсіонерів	140,23	150,09	182,27	202,2	201,16	135,9
Соціальний захист ветеранів війни та праці	6,79	1,42	1,44	1,6	1,68	0,3
Соціальний захист сім'ї, дітей та молоді	44,12	0,11	0,14	0,07	0,13	12,2
Соціальний захист безробітних	-	-	-	6,6	1,8	-
Допомога у вирішенні житлового питання	68,73	3,83	25,55	38,6	50,22	5,0
Соціальний захист інших категорій населення	9,47	6,23	6,22	70,7	78,4	81,5
Фундаментальні та прикладні дослідження і розробки у сфері соціального захисту	0,02	0,03	0,03	0,02	0,05	0,04
Інша діяльність у сфері соціального захисту	3,46	0,42	0,24	0,2	0,4	0,5
ВСЬОГО	285,76	163,87	218,63	322,7	339,28	236,2

Джерело: складено авторами за даними <https://openbudget.gov.ua/>.

Структура загальних видатків в Україні у 2016–2022 рр. на соціальний захист за функціями показує, що майже 2/3 всіх видатків системи соціального захисту України спрямовується на осіб пенсійного віку

(Таблиця 7). Основними причинами цього є зростання частки людей пенсійного віку у загальній структурі населення України, наявність великої кількості пільг (усі пенсіонери мають право на безкоштовний проїзд у громадському міському й приміському транспорті) та низький рівень пенсій.

У фінансуванні видатків бюджету на соціальний захист знаходить свій прояв соціальна спрямованість держави. Існує тісний взаємозв'язок та залежність між соціальною політикою і видатками бюджету соціального спрямування.

Взагалі фінансування соціального захисту населення в Україні супроводжується низкою глибинних проблем та недоліків, що пов'язано із зростанням кількості різноманітних соціальних допомог та пільг на фоні появи нових форм соціальних ризиків та посилення маргіналізації:

- високий рівень участі держави у фінансуванні соціального захисту та слабка участь неурядових організацій;

- наявність широкого спектра соціальних зобов'язань держави, що супроводжується відсутністю реально гарантованого обсягу фінансового забезпечення, постійне хронічне недофінансування соціальних програм і заходів, неврахування реальних макроекономічних показників та обсягу джерел надходжень до дохідної частини бюджетів при плануванні соціальних видатків наступних періодів;

- відсутність єдиної концепції соціальної політики, яка б визначала вектори реалізації

кожного з напрямів соціального захисту громадян на середньо і довгострокову перспективу;

- параметри соціальних стандартів є доволі низькими і їх незначне щорічне зростання не супроводжується покращенням добробуту громадян, а навпаки, знижує рівень їх купівельної спроможності через зростання індексу споживчих цін більш швидкими темпами;

- неефективність вітчизняної системи соціальних пільг, які надаються за категоріальним принципом і не враховуються доходи і матеріальний добробут пільговика та його родини, а також відсутність єдиного законодавства, що регулювало б сферу надання та отримання пільг;

- низький рівень охоплення бідного населення соціальною підтримкою і низька адресність при наданні соціальної підтримки;

- невідповідність між розмірами пільг та реальними можливостями їх забезпечення;

- недостатність фінансових ресурсів для фінансування соціального захисту населення та хронічний дефіцит Пенсійного фонду;

- залишкове фінансування медичного забезпечення тощо [14].

Зазначені проблеми у сфері соціального захисту населення призводять до того, що соціальні потреби найбільш незахищених категорій громадян задовольняються не в повному обсязі.

В Україні до війни майже 40% населення мали право на пільги, соціальні виплати та допомоги, що посилювало напругу в суспільстві та потребувало значних фінансових ресурсів державного бюджету. Чинна система соціального захисту в Україні є дорогою, не орієнтованою на клієнта, неефективною, негнучкою, не орієнтованою запобігати потраплянню в кризу, патерналістською.

Висновки. Основними напрямками покращення фінансового забезпечення соціального захисту повинні стати: прийняття єдиного законодавчого акту, який би комплексно врегулював всю систему відносин у сфері соціального захисту та соціального забезпечення, визначив би суб'єктний склад, організаційно-правові форми та види соціального захисту та соціального забезпечення, сприяв утвердженню високого рівня соціального захисту населення в нашій країні; створення законодавчого поля для державно-приватного партнерства у сфері соціального захисту населення з метою надання якісних соціальних послуг та здійснення постійного моніторингу й оцінки результативності їх надання; оптимальне розмежування повноважень щодо здійснення видатків між органами влади всіх рівнів; посилення відповідальності за нецільове використання коштів; багатоканальне фінансування – залучення неурядових організацій до надання соціальних послуг із метою підвищення їх якості; запровадження програм розвитку ринку праці та підвищення рівня життя населення тощо. Лише комплексність дозволить досягнути підвищення ефективності фінансування соціальної сфери та покращити якість життя населення як основної мети реалізації соціально-економічної політики держави, а зростання ВВП і розвиток економіки є запорукою вирішення проблем соціального захисту.

До широкомасштабної війни основними статтями видатків державного бюджету України були соціальні виплати та видатки на охорону здоров'я.

В умовах війни посилюються негативні тенденції у всіх сферах життя суспільства: падіння рівня життя, прогресуюче безробіття, демографічна криза, соціальна незахищеність більшої частини населення, що становить реальну загрозу національній безпеці. Крім того, змінилися пріоритети спрямування видатків державного бюджету – видатки на оборону та національну безпеку, соціальні виплати та ліквідація наслідків збройної агресії. Держава, волонтери й міжнародні організації надають громадянам України допомогу, яка є дуже необхідною, але недостатньою, оскільки дає змогу лише частково забезпечувати найнеобхідніше для виживання. Під час війни українці можуть отримати різні види фінансової допомоги: допомога внутрішньо переміщеним особам на проживання (діти та особи з інвалідністю – 3000 гривень на місяць; доросла особа – 2000 гривень на місяць); гроші від ЮНІСЕФ для сімей з дітьми (2200 гривень на місяць на кожного члена сім'ї (але не більше п'яти осіб)); компенсація власникам житла, які розміщують в ньому ВПО (443 гривні за кожну внутрішньо переміщену особу); виплати від Світової продовольчої програми ООН для ВПО (2200 гривень на одну особу, а максимально можна отримати – 6600 гривень); кошти від Агентства ООН у справах біженців для внутрішньо переміщених осіб (2200 гривень на особу); фінансові виплати громадянам України через платформу «Допомога»; соціальна допомога по забезпеченню населення продовольчими товарами. Європейські держави створили різні програми для українських біженців і надають їм житло, необхідні кошти і соціальні послуги.

Тому для побудови стійкої системи соціального захисту необхідне у мирний час поєднання стабільності, економічного зростання, жорсткої дисципліни відрахувань, соціального партнерства, державних і приватних форм соціального захисту та інтеграції завдань соціальної політики в макроекономічну стратегію.

Список літератури

1. Конституція України від 28.06.1996 р. №254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vr> (дата звернення 15.08.2023)
2. Декларація про державний суверенітет України від 16 липня 1990 року № 55-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-12#Text> (дата звернення 15.08.2023)
3. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення 15.08.2023)
4. Graziano, P., & Hartlapp, M. (2019). The End of Social Europe? Understanding EU Social Policy Change. *Journal of European Public Policy*. 2019. № 26 (10). С.1484.
5. Varnalii, Z., Cheberyako, O., Miedviedkova, N., Mykytiuk, O. and Nikytenko, D. The Institutional and Legal Provision of Human Social Security Under the War. In *Proceedings of 10th International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy (M3E2 2022)*, 53-62. DOI: 10.5220/0011931100003432
6. Ukrainian society in wartime. 2022: Collective monograph / Dembitskyi, S., Zlobina, O., Kostenko, N. & others; Golovakha, Ye. (ed.), Makeiev, S. (ed.). Kyiv: Institute of Sociology of the National Academy of Sciences of Ukraine, 2022. 410 p.
7. Бондаревська К. В. Інституційне забезпечення соціальної безпеки на ринку праці: зарубіжний досвід і вітчизняні реалії. *Проблеми економіки*. 2020. № 2 (44). С.382-388.
8. Галиця І. О., Гетьман О. О. Становлення механізму соціальної безпеки: наукова детермінація. *Регіональна економіка*. 2017. № 2. С. 62-72.
9. Моніка Смуш-Кулеша, Алла Федорова, Богдан Мойса. Соціальні права в Україні під час війни. Звіт про оцінку потреб. Грудень 2022. URL: <https://rm.coe.int/needs-assessment-ua-2/1680a9b408>
10. Насібова О. В. Теоретичні аспекти фінансового забезпечення соціального захисту населення. *Економіка та держава*. 2019. № 8. С. 35 - 40.
11. Новікова О. Ф., Сидорчук О. Г., Панкова О. В. Стан та перспективи соціального забезпечення в Україні: експертні оцінки: монографія. Львівський регіональний інститут державного управління НАДУ; НАН України, Інститут економіки промисловості. 2018. К.; Львів: ЛНРІПА НАПА. 184 с.
12. Сташків Б. І. Право соціального забезпечення. Загальна частина: навч. посіб. Чернігів: ПАТ "ПВК" "Десна", 2016. 692 с.
13. Тимофєєва М. І. Сутність соціального захисту населення. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2016. №6 (230). С. 169-174.
14. Чеберяко О. В. Фінансово-правове забезпечення соціальної безпеки людини в умовах війни. Соціальна безпека людини в умовах війни: сутність, особливості та шляхи забезпечення: матеріали круглого столу 28-30 червня 2023 р. / за заг. ред. проф. З. С. Варналія: Київ-Одеса, 2023. С.85-88.

References

1. Verkhovna Rada of Ukraine. (1996). *Konstytutsiia Ukrainy* (Act No №254k/96-VR, June 28). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vr> [In Ukrainian].
2. Verkhovna Radao Ukrain's'koi RSR (1990). *Deklaratsiia pro derzhavnyj suverenitet Ukrainy*. (Act No 55-XII, July 16). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-12#Text> [In Ukrainian].
3. Verkhovna Rada of Ukraine. (2010). *Biudzhetnyj kodeks Ukrainy*. (Act No 2456-VI, July 8). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> [In Ukrainian].
4. Graziano, P., & Hartlapp, M. (2019). The End of Social Europe? Understanding EU Social Policy Change. *Journal of European Public Policy*, 26 (10), 1484.
5. Varnalii, Z., Cheberyako, O., Miedviedkova, N., Mykytiuk, O. and Nikytenko, D. (2022). The Institutional and Legal Provision of Human Social Security Under the War. In *Proceedings of 10th International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy*

(МЗЕ2 2022),

53-62.

6. Dembitskyi, S., Zlobina, O., Kostenko, N. & others; Golovakha, Ye. (ed.), Makeiev, S. (ed.). (2022). Ukrainian society in wartime. Kyiv: Institute of Sociology of the National Academy of Sciences of Ukraine. 410. [In Ukrainian].

7. Bondarevs'ka, K. V. (2020). Institutional provision of social security in the labor market: foreign experience and domestic realities. *Problemy ekonomiky*. 2 (44). 382-388. [In Ukrainian].

8. Halytsia, I. O., Het'man, O. O. (2017). Formation of the mechanism of social security: scientific determination. *Rehional'na ekonomik*, 2, 62-72. [In Ukrainian].

9. Monika Smush-Kulesha, Alla Fedorova, Bohdan Mojsa. (2022). Social rights in Ukraine during the war. Needs Assessment Report. Retrieved from <https://rm.coe.int/needs-assessment-ua-2/1680a9b408> [In Ukrainian].

10. Nasibova, O. V. (2019). Theoretical aspects of financial provision of social protection of the population. *Ekonomika ta derzhava*, 8, 35 - 40. [In Ukrainian].

11. Novikova, O. F., Sydorчук, O. H., Pankova, O. V. (2018) Stan ta perspektyvy sotsial'noho zabezpechennia v Ukraini: ekspertni otsinky. L'vivs'kyj rehional'nyj instytut derzhavnoho upravlinnia NADU. NAN Ukrainy. Instytut ekonomiky promyslovosti. [In Ukrainian].

12. Stashkiv, B. I. (2016). Pravo sotsial'noho zabezpechennia. Chernihiv: PAT "PVK" "Desna". [In Ukrainian].

13. Timofeieva, M. I. (2016). The essence of social protection of the population. *Visnyk Skhidnoukrains'koho natsional'noho universytetu imeni Volodymyra Dalia*. №6 (230). 169-174. [In Ukrainian].

14. Cheberiako, O. V. (2023). Finansovo-pravove zabezpechennia sotsial'noi bezpeky liudyny v umovakh vijny. *Sotsial'na bezpeka liudyny v umovakh vijny: sutnist', osoblyvosti ta shliakhy zabezpechennia: materialy kruhloho stolu 28-30 chervnia 2023*. Kyiv-Odesa, 85-88. [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 13.10.2023

Прийнята до публікації 19.10.2023

~ МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ ~

УДК 330.34.01

DOI:10.32680/2409-9260-2023-10-311-53-59

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ОЛІЙНО-ЖИРОВОЇ ГАЛУЗІ НА ЗАСАДАХ TQM

Балабаш О.С., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: balabash.olga@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-5794-1309

Лисак Л.О., студентка II курсу магістратури, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: lysak1707@gmail.com
ORCID ID: 0009-0006-3620-105X

Анотація. Метою даної статті є розвиток методичних засад стратегічного управління розвитком підприємств олійно-жирової галузі на основі комплексного використання інструментів TQM. У процесі дослідження використано: метод аналізу рядів динаміки (для аналізу динаміки експорту олії), контрольний листок (для систематизації даних щодо наявних дефектів у процесі виробництва), діаграма Парето (для визначення найбільш важливих факторів зниження якості продукції), діаграма Ісікави (для проведення причинно-наслідкового аналізу проблем якості продукції). На основі дослідження тенденцій розвитку галузі з використанням методу аналізу рядів динаміки обґрунтовано доцільність розвитку методичного інструментарію розробки управлінських рішень, направлених на реалізацію потенціалу розвитку у довгостроковій перспективі. З метою комплексного аналізу дефектів виробництва продукції олійно-жирового підприємства використано інструменти TQM. Визначено перелік дефектів, їх кількість та вагу серед усіх відхилень. Застосовано діаграму Парето для визначення головних проблем у сфері управління якістю на підприємстві. Виявлено, що основними проблемами є відсутність системи попереджувальних заходів та застаріле обладнання на виробничій лінії. Використано діаграму Ісікави для причинно-наслідкового аналізу і визначено, що найбільший вплив на якість продукції мають персонал та стан обладнання. Для розв'язання цих проблем запропоновано впровадити систему попереджувальних заходів, таких як навчання персоналу у сфері управління якістю та лабораторний контроль на всіх етапах виробництва. Розвинуто методичні підходи до стратегічного управління розвитком підприємств олійно-жирової галузі з використанням інструментів TQM. Дослідження показує, що комбінування контрольного листа, діаграми Парето та діаграми Ісікави покращує аналіз та створює підґрунтя для стратегічного управління розвитком підприємства.

Ключові слова: стратегічне управління; управління розвитком підприємства; стратегічне управління підприємством; стратегія розвитку підприємства; методи стратегічного управління розвитком; менеджмент якості; інструменти TQM; діаграма Парето; діаграма Ісікави, підприємства АПК, підприємства олійно-жирової галузі.

FEATURES OF COMPLEX USE OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) METHODS ON THE EXAMPLE OF THE OIL AND FAT INDUSTRY

Balabash Olga, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Management Odessa National Economic University, Odessa, Ukraine

e-mail: balabash.olga@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-5794-1309

Lysak Liliia, 2nd year master's student, Odessa National University of Economics, Odessa, Ukraine

e-mail: lysak1707@gmail.com

ORCID ID: 0009-0006-3620-105X

Abstract. The purpose of this article is the development of methodological principles of strategic management of the development of enterprises in the oil and fat industry based on the comprehensive use of TQM tools. In the research process, the following methods were used: the method of analysis of dynamic series (to analyze the dynamics of oil export), a control sheet (to systematize data on existing defects in the production process), a Pareto diagram (to determine the most important factors for reducing product quality), an Ishikawa diagram (to conduct a causal - consequential analysis of product quality problems). Based on the study of trends in the development of the industry using the method of dynamic series analysis, the expediency of the development of a methodological toolkit for the development of management solutions aimed at realizing the development potential in the long term is substantiated. TQM tools were used for the purpose of comprehensive analysis of production defects of the oil and fat enterprise. The list of defects, their number and weight among all deviations is determined. The Pareto diagram was used to determine the main problems in the field of quality management at the enterprise. It was found that the main problems are the lack of a system of preventive measures and outdated equipment on the production line. The Ishikawa diagram was used for causal analysis and

it was determined that personnel and equipment condition have the greatest impact on product quality. To solve these problems, it is proposed to implement a system of preventive measures, such as training of personnel in the field of quality management and laboratory control at all stages of production. Methodical approaches to the strategic management of the development of enterprises in the oil and fat industry using TQM tools have been developed. The study shows that combining the control sheet, Pareto diagram and Ishikawa diagram improves the analysis and creates a basis for strategic management of the development of the enterprise.

Key words: *strategic management; enterprise development management; strategic management of the enterprise; enterprise development strategy; methods of strategic development management; quality management; TQM tools; Pareto diagram; diagram of Ishikawa, agro-industrial complex enterprises, enterprises of the oil and fat industry.*

JEL Classification: L660.

Постановка проблеми. Ефективне управління підприємством на сьогодні полягає у діяльності, що дозволяє найкращим чином реалізувати внутрішні можливості розвитку підприємства в умовах постійно змінних параметрів зовнішнього середовища. У зв'язку з цим, необхідною є розробка науково-методичних положень, що дозволили забезпечити стійкий розвиток підприємств через реалізацію процесу управління ним. Поряд з цим, управління якістю сприяє культурі постійного вдосконалення. Це важливо для стратегічного розвитку, оскільки дозволяє підприємству адаптуватися до змін у середовищі та постійно вдосконалювати процеси внутрішнього середовища функціонування.

Дані питання є особливо актуальними для підприємств олійно-жирової галузі, оскільки виробництво олійно-жирової продукції регулюється численними стандартами якості, маркування та безпеки продукції. Актуальність теми дослідження полягає у тому, що управління якістю є ключовим елементом для досягнення стійкого розвитку підприємств олійно-жирової галузі України. Дозволяє забезпечити якість продукції, підтримувати конкурентоспроможність та забезпечувати стійкість бізнесу у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні та методологічні аспекти управління розвитком підприємств розкриті в наукових працях Н. В. Касьянової, О. В. Раєвневої, А. В. Сидоріної та ін. Певні конструктивні результати щодо методичних засад стійкого розвитку підприємств, його складових отримані в роботах А. І. Балашова, І. Ю. Єпіфанової, Н. В. Шандової та ін. Питання формування системи менеджменту якості на підприємствах знаходять відображення у працях Л.А.Траченко, Ю.В. Карпенко, О.В. Дикань, А. В.Резнік, Л.М. Березіної, І.О. Кузнецової, О.В. Павленко та інших.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. В той же час в даній сфері залишається багато відкритих питань щодо практичних аспектів менеджменту якості на підприємствах олійно-жирової галузі.

Мета дослідження. Метою даної статті є розвиток методичних засад стратегічного управління розвитком підприємств олійно-жирової галузі на основі комплексного використання інструментів TQM.

Основний матеріал. За останні два десятиліття виробництво і споживання олії зросло більш ніж удвічі. При цьому виробництво пальмової олії зросло в 3 рази, соєвої – у 2 рази, ріпакової – в 1,8 рази, соняшnikової – у 2,2 рази[1].

За даними [1] найбільшим світовим експортером соняшnikової олії станом на 2022-2023 МР є Україна. Дійсно, Україна є одним із провідних світових виробників та експортерів сільськогосподарської продукції та займає важливе місце у постачанні насіння, олійних культур і продуктів переробки, зерна на світовий ринок.

До російського повномасштабного вторгнення виробництво соняшnikової олії в Україні значно перевищувало потреби внутрішнього споживання. За останні роки експортувалося приблизно 90% від обсягів виробленої олії. З такими показниками Україна значно випереджала світових лідерів експорту цієї продукції. Україна й сьогодні залишається третьою за виробництвом насіння соняшnikу, соняшnikової олії та шроту в рейтингу світових виробників у 2022/2023 МР. В той же самий час у рейтингу світових експортерів Україна займає перше місце за насінням соняшnikу та шротом соняшnikовим[2].

На сьогодні блокування роботи портів призводить до скорочення експорту насіння соняшnikу і, відповідно, спонукає його переробку на території держави. Поряд з цим, однією з головних ознак 2022/23 МР стало значне нарощування переробки насіння соняшnikу на вітчизняних потужностях, через заборону його ввезення рядом країн ЄС.

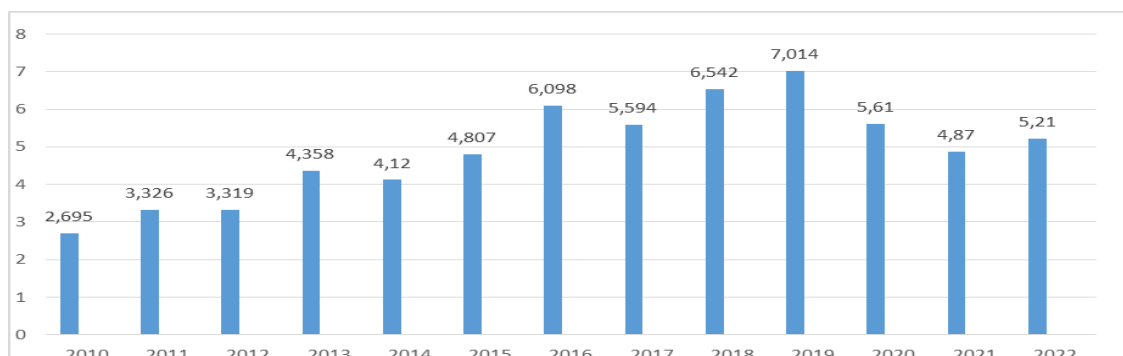


Рис. 1. Динаміка експорту олії з України за 2010-2022рр.

Джерело: сформовано автором на основі [3].

Тому у 2022/23 МР в порівнянні з 2021/22 збільшилось:

- виробництво та експорт соняшникової олії — на 25,4%;
- виробництво та експорт соняшникового шроту — на 27,3%;
- виробництво та експорт соєвої олії — на 18%[4].

Варто зазначити, що станом на 2021 рік робота олійної галузі надавала близько \$8,5 млрд валютної виручки, тобто 5% ВВП України.

Поряд з цим, підприємства олійно-жирової галузі є важливими для економіки держави адже вони створюють продукцію з високою доданою вартістю.

Олійно-жирова галузь України є складовою АПК, яка неодмінно відновиться до обсягів довоєнного періоду та має значний потенціал росту.

Продукція олійно-жирової галузі є продукцією масового споживання, саме через це головною запорукою досягнення високих обсягів попиту та його стабільності є якість товару[5, с. 175]. Тому варто дослідити проблему формування менеджменту якості на підприємствах даної галузі.

Важливо також відмітити, що на великих олійно-жирових підприємствах, які орієнтовані на експорт власної продукції, функціонують ліцензовані системи менеджменту якості та високовартісне іноземне обладнання. Чого не можна сказати про малих та середніх виробників, які в умовах, що склалися, не маючи доступу до експорту насіння соняшнику, вимушені переорієнтуватися на власну переробку та відновлювати застарілі виробничі потужності. Продукція випущена на таких підприємствах очікувано має проблеми з якістю та не може повноцінно конкурувати з продукцією потужних виробників. Це є гальмуючим чинником розвитку даних підприємств у стратегічній перспективі.

Розглянемо практичні проблеми менеджменту якості у контексті стратегічного управління розвитком на прикладі підприємства з виробництва соняшникової олії ТОВ «Біоіл Універсал Україна».

Сучасне управління якістю ґрунтується на використанні статистичних методів управління якістю. Статистичні методи є найважливішою складовою комплексної системи контролю TQM, що допомагає суттєво вирішувати проблеми, спрощує обробку, аналіз та використання інформації, яка є основою для прийняття управлінських рішень[6, с. 97, 7].

З метою оцінювання системи контролю за якістю виробництва соняшникової нерафінованої олії на ТОВ «Біоіл Універсал Україна» використаємо один із пропонуєваних для здійснення такого контролю статистичних методів - діаграм Парето щодо аналізу причин відхилень (браку) від встановлених норм. Для цього використаємо особисто зібрану інформацію щодо висловлених замовниками претензій до якості, партій продукції та інформацію внутрішніх перевірок протягом року.

Задля реєстрації даних усі виявлені дефекти були занесені до контрольного листа, який наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Контрольний лист виявлених дефектів

Вид дефекту	Результати контролю	Кількість дефектів	Питома вага дефектів, %
1. Деформація пляшки	III III III III	20	12,5

2.Неправильне маркування на етикетках	III III III III III III II	32	20
3.Наявність гіркомого присмаку	III III III III III III III III	38	23,75
4.Негерметична кришка	III III III II	17	10,63
5.Невідповідність кольору до технологічної інструкції	III III III III III III	29	18,12
6.Недолив олії	III III III	14	8,75
7.Інші	III III	10	6,25
Всього дефектів		160	100
Загальна кількість проконтрольованих виробів		450	

Джерело: сформовано автором

На основі отриманих даних, які наведені у контрольному листі, можемо побудувати діаграму Парето за видами дефектів при виробництві нерафінованої олії холодного віджиму на підприємстві.

Діаграма Парето – інструмент, що дає змогу визначити головні причини дефектів, які спричиняють найбільші втрати та які слід ліквідувати першочергово[8, с. 285].

Таблиця 2

Вихідні дані для побудови діаграми Парето

№ дефекту	Вид дефекту	Кількість дефектів	Питома вага дефектів, %	Кумулятивний % дефектів
1	наявність гіркомого присмаку	38	23,75	23,75
2	неправильне маркування на етикетках	32	20	43,75
3	невідповідність кольору відповідно до технологічної інструкції	29	18,12	61,87
4	деформація пляшки	20	12,5	74,37
5	негерметична кришка	17	10,63	85
6	недолив олії	14	8,75	93,75
7	інші	10	6,25	100

Джерело: сформовано автором

Відповідно, діаграма Парето за видами дефектів представлена на рис. 2.

Отже, нами було визначено, що найбільшим за відсотками дефектом є наявність гіркомого присмаку в олії (23,75%), неправильне маркування на етикетках (23%) та невідповідність кольору відповідно до технологічної інструкції(18,12%).

Після цього, проведемо причинно-наслідковий аналіз встановлених недоліків якості продукції.

Одним із інструментів TQM, який дає змогу виявити причинно-наслідкові зв'язки є діаграма Ісікави. Діаграма Ісікави використовується в будь-якій сфері діяльності людини для того, щоб встановити та виявити негативний вплив основних факторів на процес або явище[9].

Побудуємо діаграму Ісікави задля проведення причинно-наслідкового аналізу та виявимо найбільш важливі фактори, зосередження на яких дозволить зменшити кількість дефектів на виробництві.

Як видно із діаграми причинно-наслідкових зв'язків, найбільш важливими складовими для виробництва якісної олії є персонал та обладнання.

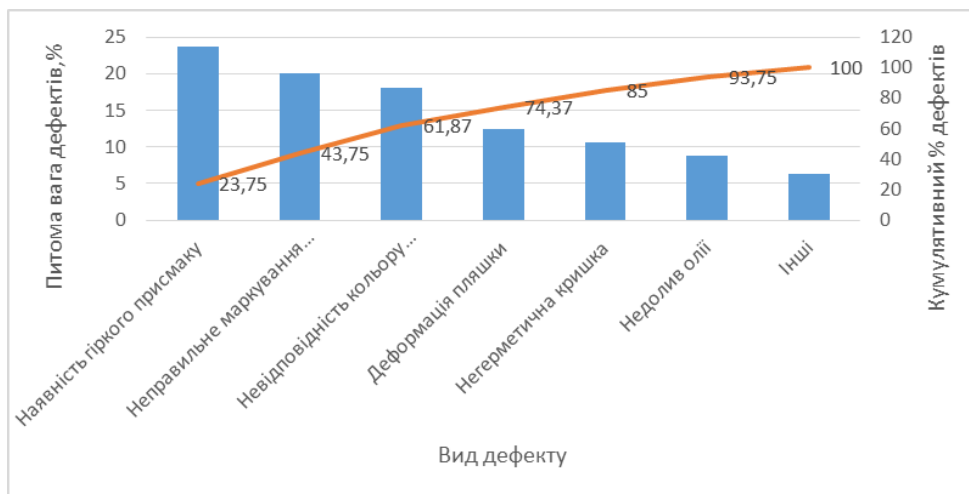


Рис. 2. Діаграма Парето

Джерело: сформовано автором

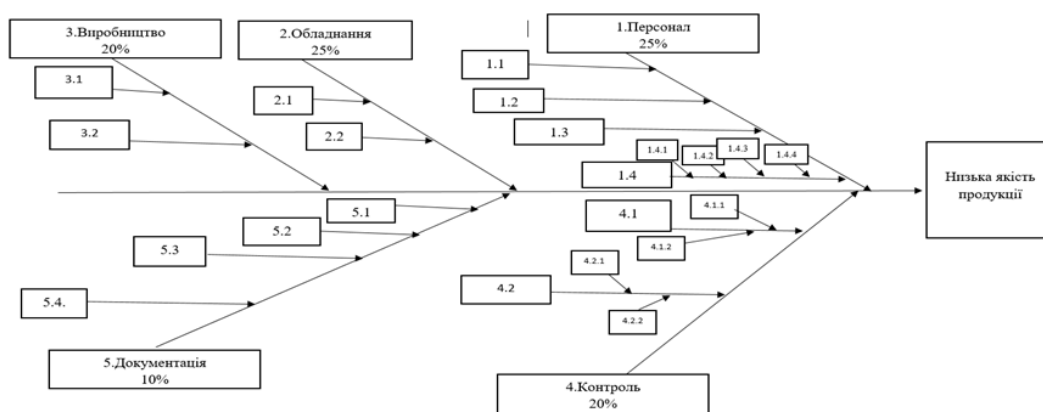


Рис. 3. Діаграма Ісікави

Джерело: сформовано автором

1.1- рівень кваліфікації персоналу; 1.2-мотивація; 1.3- соціально-психологічний клімат в колективі; 1.4- умови праці (1.4.1- технічна безпека; 1.4.2- графік роботи; 1.4.3-шкідливість праці; 1.4.4-медичне страхування); 2.1-технічне обслуговування; 2.2- оновлення обладнання; 3.1- автоматизація та механізація; 3.2- інформаційне забезпечення; 4.1- організація роботи ОТК(4.1.1- системність; 4.1.2-оперативність); 4.2- засоби контролю(4.2.1-рівень автоматизації; 4.2.2- надійність); 5.1- інформативність; 5.2- систематизація; 5.3- правильність оформлення; 5.4- відповідність сучасним вимогам.

Як нами попередньо було визначено однією з причин виникнення дефектів продукції на досліджуваному підприємстві є відсутність системи попереджувальних дій та застаріле обладнання для виробництва олії.

Інформаційний механізм реалізації політики якості передбачає постійний моніторинг її реалізації, інформування залучених до неї осіб, створення та поповнення бази даних. Отже, слід передбачити обов’язкове навчання як уповноважених за якість на підприємстві, так і підвищення кваліфікації для всього персоналу.

TQM наголошує на якісному здійсненні процесів у зв’язку з чим вимагає впроваджувати внутрішні стандарти в яких фіксуються вимоги до виробничих процесів й у такий спосіб забезпечує прослідковуваність відхилень та своєчасне їх корегування[10, с.125]. На досліджуваному підприємстві галузі слід переглянути систему контролю якості виробництва продукції та перетворити його на процес, який охоплює кожний етап, необхідний для виготовлення олії.

Висновки. 1. На основі застосування методу аналізу рядів динаміки, досліджено тенденції розвитку олійно-жирової галузі України. Встановлено, що Україна залишається у списку найбільших виробників та експортерів соняшникової олії за рахунок наявності сировини, технологічних потужностей та високої якості самої олії. З огляду на це важливими є управлінські рішення направлені на відновлення виробництва і збуту у обсягах довоєнного періоду та реалізацію потенціалу розвитку підприємств галузі у довгостроковій перспективі.

2. З використанням інструментів TQM (контрольний лист) проведено аналіз дефектів виробництва на прикладі підприємства «Біоіл Універсал Україна» Визначено перелік дефектів, їх кількість та питому вагу у загальному обсязі встановлених відхилень. Таким чином сформовано аналітичну базу для подальшого дослідження.

3. Завдяки використанню діаграми Парето було визначено, що головними проблемами у сфері управління якістю на аналізованому підприємстві є відсутність системи попереджувальних дій та застаріле обладнання на виробничій лінії.

4. За допомогою діаграми Ісікави проведено причинно-наслідковий аналіз та визначено, що найбільш вагомими складовими, що впливають на виробництво якісної продукції на підприємстві є персонал та обладнання.

Для вирішення виявлених проблем було запропоновано запровадити систему попереджувальних дій, а саме: навчання та інформування персоналу у сфері управління якістю на підприємстві та використання лабораторного контролю на всіх етапах виробництва продукції. Запропоновані заходи дозволять забезпечити якість продукції забезпечуючи стійкість розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

5. Розвинуто методичні засади стратегічного управління розвитком підприємств олійно-жирової галузі на основі комплексного використання інструментів TQM. Доведено, що комплексне використання контрольних листків, діаграми Парето та діаграми Ісікави підвищує інформативність та якість аналізу та слугує базою для подальшого обґрунтування управлінських рішень з розробки стратегії розвитку підприємства.

Список літератури

1. Oilseeds: World Markets and Trade. URL: <https://apps.fas.usda.gov/psdonline/circulars/oilseeds.pdf> (дата звернення: 18.07. 2023).
2. Makarchuk Oksana Sunflower oil market in Ukraine: state and challenges. Економіка і управління бізнесом. 2022. №2. . URL:<http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Bioeconomy/article/view/16348> (дата звернення: 12.09. 2023).
3. Тенденції та перспективи виробництва олійних культур в Україні й аналіз експорту олії. URL: <http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichni-hektar/item/20517-tendentsii-ta-perspektyvy-vyrobnytstva-oliinykh-kultur-v-ukraini-i-analiz-eksportu-olii.html> (дата звернення: 03.09. 2023).
4. У 2023 значно зросла переробка соняшника на вітчизняних потужностях URL:<https://elevatorist.com/novosti/17198-u-2023-znachno-zroslo-virobnitstvo-sonyashnika-na-vitchiznyanih-potujnostyah--ukroliyaprom> (дата звернення: 12.09. 2023).
5. Балабаш О. С., Кузнецова І. О. Розвиток бізнес-стійкості підприємств олійно-жирової галузі України. Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти. Матеріали міжнар.наук.-практ.конф., м. Одеса, 2013. С. 174-177.
6. Траченко Л. А. Підхід до управління якістю продукції на підприємствах харчової промисловості. Економіка розвитку. 2008. №2. С. 95-98.
7. Сучасні технології управління: монографія / за заг. ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецової, канд. екон. наук, доцента О. С. Балабаш. Харків: «Діса плюс», 2023. 320 с.
8. Резнік А. В., Березіна Л.М. Діаграма Парето як інструмент контролю витрат у сільськогосподарському підприємстві. Perspectives of world science and education: Abstracts of the 2nd International scientific and practical conference. CPN Publishing Group. Osaka, Japan. 2019. Рр. 284-289. URL: <http://sciconf.com.ua>.
9. Кузнецова І. О., Карпенко Ю.В. Управління якістю. ПромАрт:2018.264 с.
10. Кузнецова І. О., Карпенко Ю.В. Розвиток процесного підходу у концепції загального менеджменту якості. Вісник соціально-економічних досліджень.2012.№ 2. С. 121-127.

References

1. Oilseeds: World Markets and Trade. Retrieved from <https://apps.fas.usda.gov/psdonline/circulars/oilseeds.pdf>[In Ukrainian].
2. Makarchuk Oksana(2022) Sunflower oil market in Ukraine: state and challenges. Ekonomika i upravlinnia biznesom. (2).Retrieved from: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Bioeconomy/article/view/16348>[In Ukrainian].
3. Trends and prospects of production of oil crops in Ukraine and analysis of oil export. Retrieved from <http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichni-hektar/item/20517-tendentsii-ta-perspektyvy-vyrobnytstva-oliinykh-kultur-v-ukraini-i-analiz-eksportu-olii.html>

[perspektyvy-vyrobnytstva-oliinykh-kultur-v-ukraini-i-analiz-eksportu-olii.html](#)[In Ukrainian].

4. In 2023, sunflower processing at domestic facilities increased significantly. Retrieved from <https://elevatorist.com/novosti/17198-u-2023-znachno-zroslo-virobnitstvo-sonyashnika-na-vitchiznyanih-potujnostyah--ukroliyaprom>[In Ukrainian].

5. Balabash O. S., Kuznetsova I. O. (2013) Development of business sustainability of oil and fat industry enterprises of Ukraine. Aktualni problemy menedzhmentu: teoretychni i praktychni aspekty. Materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf.(pp. 174-177) Odesa. [In Ukrainian].

6. Trachenko L. A. (2008) Approach to product quality management at food industry enterprises. Ekonomika rozvytku, (2), 95-98.[In Ukrainian].

7. Kuznetsova I. O., Balabash O. S. (2023) Modern management technologies: monograph, Kharkiv, 320.[In Ukrainian].

8. Reznik A. V., Berezina L.M.(2019) The Pareto diagram as a cost control tool in an agricultural enterprise. Perspectives of world science and education: Abstracts of the 2nd International scientific and practical conference. CPN Publishing Group. (pp. 284-289)Osaka, Japan. [In Ukrainian].

9. Kuznetsova I. O., Karpenko Y.V.(2018) Quality management, 264.[In Ukrainian].

10. Kuznetsova I. O., Karpenko Y.V.(2012) Development of the process approach in the concept of total quality management. Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen, (2), 121-127. [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 20.10.2023

Прийнята до публікації 24.10.2023

~ МАРКЕТИНГ, ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ~

УДК 339.1

DOI:10.32680/2409-9260-2023-10-311-60-66

ВИКОРИСТАННЯ YOUTUBE SHORT СВІТОВИМИ ІТ КОМПАНІЯМИ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ЦІЛЕЙ

Бочко О.Ю., доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу і логістики, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна
e-mail: olena.y.bochko@lpnu.ua
ORCID ID: 0000-0003-3422-4654

Когут В.А., аспірант кафедри маркетингу і логістики, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна
e-mail: vitalii.a.kohut@lpnu.ua
ORCID ID: 0000-0001-9754-5856

***Анотація.** У статті досліджено вплив YouTube Short, як однієї із маркетингових платформ, на розробку та практичне впровадження стратегії ІТ компаній у сучасному світі. Авторами проаналізовано динаміку зростання кількості активних користувачів та переглядів відео на YouTube Shorts. Авторами надається інформація про YouTube Shorts, короткий відеоконтент, що вказує на зростання кількості активних користувачів за місяць переглядів – на 33% за 2023 рік, порівнюючи з 2022 роком. Обґрунтовано різні способи використання YouTube Shorts для ІТ компаній як інструменту для досягнення різних цілей, включаючи маркетингові, брендування та залучення фахівців. Для досягнення поставленої мети використано такі методи дослідження: індуктивний, дедуктивний – для збору і обробки інформації та обґрунтування загальної динаміки приросту користувачів YouTube, графічний – для наочного відображення цієї динаміки. Для теоретичних узагальнень і формування висновків використано абстрактно-логічний метод.*

***Ключові слова:** соціальні мережі, YouTube, YouTube Shorts, маркетингова стратегія, ІТ.*

UTILIZATION OF YOUTUBE SHORTS BY GLOBAL IT COMPANIES TO ACHIEVE MARKETING GOALS

Bochko Olena, Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Marketing and Logistics, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine
e-mail: olena.y.bochko@lpnu.ua
ORCID ID: 0000-0003-3422-4654

Kohut Vitalii, Postgraduate student of the Department of Marketing and Logistics, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine
e-mail: vitalii.a.kohut@lpnu.ua
ORCID ID: 0000-0001-9754-5856

***Abstract.** The aim of this article is to investigate how IT companies utilize short video formats on social media in their marketing communication and content strategies. The article analyzes the dynamics of the growth in the number of active users and video views on YouTube Shorts. Specifically, it provides information about YouTube Shorts, a short video content format, which gained popularity with a 33% increase in 2023. The article highlights various ways IT companies use YouTube Shorts. The results of the analysis underscore the importance of utilizing YouTube Shorts for IT companies as a tool to achieve various objectives, including marketing, branding, and talent acquisition. To achieve the stated goal, the growth dynamics of YouTube Shorts from 2020 to 2023 were analyzed. In 2023, the number of active users on YouTube Shorts stands at 2 billion, which is a 33% increase compared to 2022. The number of views on YouTube Shorts is also on the rise, reaching 70 billion per day in 2023, a 40% increase from 2022. The study also examined the content of the top 5 IT giants in the world on YouTube, specifically the 10 most popular YouTube Shorts on their channels. On average, the short videos from these analyzed companies receive 1.8 million views, 8,300 likes, and 21 comments. This means that for every thousand subscribers, there are 47.47 views, 0.22 likes, and 0.001 comments. The average performance metrics of IT companies using YouTube Shorts indicate that this video content format is quite popular and capable of attracting an audience. Videos from companies with more subscribers do not necessarily have more likes and comments. Companies with a more engaged audience tend to have a higher number of likes and comments. The results of the analysis emphasize the significance of using YouTube Shorts for IT companies as a tool to achieve various objectives, including marketing, branding, and talent acquisition.*

***Keywords:** social networks, YouTube, YouTube Shorts, marketing strategy, IT.*

JEL Classification: M310.

Постановка проблеми. Зі зростанням популярності соціальної мережі TikTok такі гіганти, як Google та Meta, почали вбачати у ньому конкурента. Тому невдовзі почали впроваджувати у власних соціальних мережах аналоги, які б могли конкурувати із TikTok. Так, наприклад YouTube впровадив функцію коротких відео YouTube Short. Meta також не залишилася осторонь і у 2020 році випустила функцію коротких відео Instagram Reels. Ця функція дозволяє користувачам створювати короткі відео тривалістю до 60 секунд та ділитися ними. Відтак розширення функціонала соціальних мереж викликало зміни у підходах до Інтернет та контент маркетингу як у сегменті B2C та B2B. Осторонь не залишилися і компанії IT сегменту. Тому виникає потреба у дослідженні діяльності IT компаній, які використовують формати коротких відео у своїй комунікаційній контент-стратегії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важко переоцінити важливість соціальних мереж протягом останнього десятиліття, оскільки вони забезпечують можливість 24/7 залишатися у контакті з іншими користувачами, швидко ділитися інформацією чи знаходити її, забезпечують ефективну систему продажу й купівлю товарів та послуг онлайн. Згідно з дослідженням Digital 2023, проведеним компанією We Are Social, у середньому типовий користувач Інтернету проводить в онлайні 6,5 годин на день. Це означає, що він проводить у мережі понад 40% свого життя, з яких 2,5 години на день проводить саме у соціальних мережах. Найбільш популярними платформами, на яких користувачі проводять найбільшу кількість часу на місяць, є TikTok та YouTube (23 г. 28 хв. та 23 г. 09 хв. відповідно) [1]. Важливість соціальних мереж також розглядають й інші зарубіжні та вітчизняні науковці, які ґрунтовно вивчають проблеми та систему розвитку соціальних мереж, зокрема: Ю. А. Данько досліджував соціальні мережі як форму сучасної комунікації з їх плюсами й мінусами [2]; Шаміка Аміра та Аділі Шах у статті [3], проводили дослідження ефективності YouTube для маркетингу [3]; М. Лайк Хан досліджував причини, які спонукають користувачів до участі та споживання на YouTube [4]; О. Ю. Бочко, В. В. Кузяк, Б. Олександрівичюте розглядали соціальні мережі з економічного погляду [5].

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри велику кількість наукових праць, пов'язаних із соціальними мережами, через швидкість зміни ринкової ситуації та власне зміни самих соціальних мереж виникає потреба у ґрунтовному дослідженні коротких відео, що впливають на сегмент B2B маркетингу, та у з'ясуванні питання, як IT компанії використовують YouTube, зокрема YouTube Shorts у своїх маркетингових цілях.

Мета дослідження. Мета написання статті – дослідити, як IT компанії використовують формати коротких відео соціальних мереж у своїй маркетинговій комунікації та контент-стратегії. Для досягнення поставленої мети використано такі методи дослідження: індуктивний, дедуктивний – для збору і обробки інформації та обґрунтування загальної динаміки приросту користувачів YouTube, графічний метод використано для наочного відображення цієї динаміки. Для теоретичних узагальнень і формування висновків використано абстрактно-логічний метод.

Основний матеріал. YouTube став неocenною складовою маркетингових стратегій IT компаній у сучасному світі. Платформа, яка спеціалізується на відеоконтенті, надає компаніям можливість налагоджувати контакт із величезною аудиторією широкого спектру користувачів, які активно споживають відеоматеріали.

За даними Datareportal, у 2023 році YouTube є номером один у категорії застосунків для телефону для відео-розваг. Youtube замає 5 місце із 3,38% серед соціальних мереж, що генерують трафік на сайт, вище Facebook, Twitter(X), Instagram and Pinterest. Завдяки рекламі на YouTube потенційно можна звернутися до 2,51 мільярда осіб, з яких 2,07 мільярда досягли віку 18+ [1].

За офіційними даними YouTube, у 2023 році кількість активних користувачів становила 2,85 мільярда осіб, що на 11,8% більше, ніж у 2022 році. Зростання кількості користувачів YouTube відбувалося в усіх регіонах світу, але найбільше в Азії та Африці. У 2023 році кількість переглядів відео на YouTube становила 132,6 мільярда, що на 7,9% більше, ніж у 2022 році. Зростання кількості переглядів відео відбувалося за рахунок зростання кількості користувачів YouTube та популярності коротких відео. Тривалість перегляду відео на YouTube становила 2,12 мільярда годин, що на 6,8% більше, ніж у 2022 році. Зростання тривалості перегляду відео відбувалося за рахунок зростання кількості користувачів YouTube, які дивляться відео на мобільних пристроях [6]. Загальну динаміку приросту

користувачів YouTube за період 2019-2023 систематизовано у табл. 1.

Таблиця 1

Загальна динаміка приросту користувачів YouTube за період 2019-2023 рр.

Рік	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Кількість активних користувачів YouTube, млрд. осіб	2,04	2,29	2,52	2,75	2,85
Приріст, %	-	12,1	10,6	8,7	3,6

Джерело: складено авторами за матеріалами [1,6,7]

Як видно з табл. 1, YouTube продовжує активно зростати та набирати популярність, і це відзначається зростанням кількості активних користувачів платформи, яка з кожним роком збільшується. Особливо значущим було зростання кількості активних користувачів YouTube у 2021 році, коли воно склало вражаючі 10,6%. Проте у 2023 році спостерігається трохи повільніше зростання на рівні 3,6%. Цей позитивний тренд обумовлений декількома ключовими факторами, такими як поширення доступу до Інтернету та смартфонів, розвиток мобільного відео, популяризація коротких відеороликів і постійне розширення функціональних можливостей самого YouTube.

Одна з найпоширеніших функцій YouTube – YouTube Shorts, що дозволяє користувачам створювати та переглядати короткі відео тривалістю до 60 секунд. Shorts були запущені в Індії у 2020 році, а у 2021 році стали доступні в усіх країнах. Динаміку зростання YouTube Shorts за період 2020-2023 роки систематизовано у табл. 2.

Таблиця 2

Динаміка зростання YouTube Shorts за період 2020-2023 рр.

Рік	Кількість переглядів на день (млрд.)	Кількість активних користувачів на місяць (млрд.)
2021	30	1
2022	50	1,5
2023	70	2

Джерело: складено авторами за матеріалами [6,7,8,9]

Як видно з табл. 2, кількість активних користувачів YouTube Shorts зростає з кожним роком. У 2023 році кількість активних користувачів YouTube Shorts на місяць становить 2 мільярди осіб, що на 33% більше, ніж у 2022 році. Кількість переглядів YouTube Shorts також зростає і у 2023 році вона становила 70 мільярдів на день, що на 40% більше, ніж у 2022 році. Станом на січень 2023 року Індія є першою країною з найбільшою кількістю користувачів YouTube у всьому світі з 467 мільйонами користувачів. Далі йдуть США з 246 мільйонами й Бразилія зі 142 мільйонами. Найпопулярніші категорії YouTube Shorts – це розваги, музика та танці. YouTube Shorts є популярним інструментом для створення контенту для молоді [6].

Підприємства, спеціалізовані у галузі IT, активно використовують YouTube для досягнення різноманітних цілей, які включають освіту та навчання, маркетинг та рекламу, підтримку клієнтів, брендування та експертизу, а також залучення та рекрутинг талановитих фахівців.

Освітній напрямок використання YouTube полягає у створенні навчальних відео та онлайн-курсів, таких як «Learning with Firebase» [10] від компанії Google. Це особливо важливо в умовах швидких змін у технологічному секторі.

Маркетинговий аспект включає створення рекламних відеороликів та інформаційних матеріалів для просування продуктів та послуг IT компаній. YouTube надає можливість дотримуватися сучасних маркетингових стратегій та залучати аудиторію. Наприклад, компанія Apple використовує YouTube для опублікування відео, які розповідають про її нові продукти та послуги [11].

Підтримка клієнтів відбувається через надання корисних порад та відповідей на питання через відеоконтент. Наприклад, компанія Microsoft має відеосерію «Як використовувати Microsoft Edge для покращення роботи в Інтернеті» [12].

Брендування та експертиза стають важливими аспектами використання YouTube для підвищення статусу компанії та розвитку бренду. Наприклад, компанія IBM використовує

YouTube для опублікування відео, які розповідають про її інноваційні технології [13].

Залучення та рекрутинг фахівців здійснюються через відеопрезентації робочого середовища та можливостей для кар'єрного зростання. Наприклад, компанія Google використовує YouTube для опублікування відео, які розповідають про її корпоративну культуру та можливості для розвитку кар'єри [14].

Загалом, YouTube стає необхідним інструментом для ІТ компаній у веденні їхнього бізнесу, забезпечуючи високий рівень взаємодії з аудиторією та підвищуючи їхню конкурентоспроможність на ринку.

Для того, щоб проаналізувати, яких результатів можуть досягати ІТ компанії, використовуючи YouTube Shorts, досліджено 5 одних із найбільш ІТ компаній світу це: Microsoft, Google, IBM Technology, Samsung та Apple. Для аналізу було використано 10 останніх найбільш популярних роликів за весь час, дані представлені у табл. 3.

Таблиця 3

Статистичні дані 10 найбільш популярних YouTube Shorts на каналах ІТ компаній станом на 22/10/2023*

Компанія та кількість підписників, (млн.)	№ Відео	К-сть переглядів, (млн.)	Лайки	Коментарі	середня к-сть переглядів до к-сті підписників, (%)	середня к-сть лайків до к-сті підписників, (%)
Microsoft 1,26	1	9,2	1 500	16		
	2	6,7	2 100	12		
	3	5,3	3 800	30		
	4	2,7	708	15		
	5	2	546	5		
	6	1,6	320	6		
	7	1,5	1 600	23		
	8	1,2	577	6		
	9	1,2	789	6		
	10	1	512	8		
Середнє значення		3,24	1 245	12,7	257,14%	0,10%
Google 11,2	1	1,2	46 000	116		
	2	0,54	944	78		
	3	0,49	484	10		
	4	0,38	15 000	29		
	5	0,12	2 300	47		
	6	0,19	839	40		
	7	0,11	NoData	99		
	8	0,11	NoData	76		
	9	0,11	5 700	116		
	10	0,11	412	7		
Середнє значення		0,34	8 960	61,8	3,00%	0,08%
IBM Technology 0,555	1	0,047	2 600	10		
	2	0,027	1 200	6		
	3	0,023	1 000	9		
	4	0,021	975	11		
	5	0,020	1 200	3		
	6	0,019	910	22		
	7	0,016	794	4		
	8	0,011	600	5		
	9	0,008	303	11		
	10	0,007	354	20		
Середнє значення		0,020	994	10,1	3,59%	0,18%

Samsung 6,51	1	14	1 700	59		
	2	6,4	2 400	69		
	3	5,8	8 900	280		
	4	4,5	1 500	27		
	5	4,1	14 000	1,4		
	6	2,1	4 200	83		
	7	2,1	4 400	126		
	8	2,1	2 500	42		
	9	2	2 200	37		
	10	1,8	18 000	293		
Середнє значення		4,49	5 980	101,74	68,97%	0,09%
Apple 18,4	1	1,9	57 000	NoData		
	2	1,8	32 000	NoData		
	3	1,3	37 000	NoData		
	4	0,94	11 000	NoData		
	5	0,82	10 000	NoData		
	6	0,82	28 000	NoData		
	7	0,83	40 000	NoData		
	8	0,66	9 200	NoData		
	9	0,59	13 000	NoData		
	10	0,59	9 200	NoData		
Середнє значення		1,0254	24 640	NoData	5,57%	0,13%

На основі даних табл. 3 можна зробити висновки: у середньому відео від компаній, які представлені у таблиці, отримують 1,8 мільйона переглядів, 8 300 лайків і 21 коментар. Це означає, що на кожну тисячу підписників припадає 47,47 перегляду, 0,22 лайки та 0,001 коментаря.

Сумарна кількість підписників компаній у таблиці 3 становить 37,92 мільйона. Якщо це число взяти за основу розрахунку показників на тисячу підписників, то:

- 1) кількість переглядів становитиме: 1,8 мільйона переглядів / 37,92 мільйона підписників * 1000 = 47,47 перегляду;
- 2) лайків: 8 300 лайків / 37,92 мільйона підписників * 1000 = 0,22 лайки;
- 3) коментарів: 21 коментар / 19,52 мільйона підписників * 1000 = 0,001 коментаря.

Компанія «Microsoft» має найбільше співвідношення кількості переглядів відео до підписників (257,14%). Компанія «IBM Technology», незважаючи на найменшу кількість підписників, має найнижчий середній показник лайків до кількості підписників (0,18 %). Компанія «Samsung» має найвищий середній показник переглядів на підписника (68,97%). Компанія «Apple» попри найбільшу кількість підписників на каналі (18,4 млн.) поступається як «Microsoft» (1,26 млн.), так і «Samsung» (6,51 млн.) за кількістю переглядів на найбільш популярних YouTube Shorts. Компанія «Google» попри високу кількість підписників (11,2 млн.) на каналі не може похвалитися результатами, порівнюючи з іншими компаніями.

Висновки. Середні показники ефективності використання YouTube Shorts ІТ компаніями показують, що цей формат відеоконтенту є досить популярним та здатним залучати аудиторію. В середньому, відео компаній отримують більше мільйона переглядів, що є вражаючим показником.

У середньому відео від компаній, які представлені у таблиці 3, мають більшу кількість переглядів, ніж лайків і коментарів. Компанії з більшою кількістю підписників не обов'язково мають більшу кількість лайків і коментарів. Компанії з більш активною аудиторією мають більшу кількість лайків і коментарів. Чим більше кількість підписників, тим нижчі показники на тисячу підписників – це пов'язано з тим, що не всі підписники активні й взаємодіють з YouTube Shorts компаній. Результати аналізу свідчать про важливість використання YouTube Shorts для ІТ компаній як інструменту для досягнення різних цілей, включаючи маркетинг, брендування, та залучення фахівців.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі, на нашу думку, такі: детальний аналіз впливу відеоконтенту на конверсію та продажі ІТ компаній, які використовують

YouTube Shorts; дослідження стратегій просування коротких відео на YouTube Shorts та їх вплив на популярність каналів ІТ компаній: аналіз використання інших форматів коротких відео, таких як Instagram Reels та TikTok, у маркетингових стратегіях ІТ компаній.

Список літератури

1. Datareportal. Digital 2023 Global Overview Report. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2023-global-overview-report> (дата звернення: 19.10.2023).
2. Данько Ю. А. Соціальні мережі як форма сучасної комунікації: плюси і мінуси. Сучасне суспільство: політичні науки, соціологічні науки, культурологічні науки. 2012. Вип. 2. С. 179-184.
3. Dhiyaa N. A., Rifelly D. A. (2019). Evaluating The Effect of YouTube Advertising toward Young Customers' Purchase Intention. *Advances in Economics, Business and Management Research*. №72. P. 93–98. URL: https://www.researchgate.net/publication/331899910_Evaluating_The_Effect_of_YouTube_Advertising_towards_Young_Customers'_Purchase_Intention (дата звернення: 19.10.2023)
4. Laeeq Khan M. Social media engagement: What motivates user participation and consumption on YouTube? *Computers in Human Behavior*, 2017, vol. 66, p. 236-247, URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0747563216306513> (дата звернення: 19.10.2023).
5. Бочко О. Ю., Кузяк В. В., Aleksandraviciute B. Дослідження ринку соціальних мереж світу. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2020. Вип. 16. Том I. С. 84-93.
6. YouTube Official Blog. URL: <https://blog.youtube/press/> (дата звернення: 19.10.2023).
7. YouTube Statistics For 2023 (Demographics & Usage). URL: <https://www.demandsage.com/youtube-stats/> (дата звернення: 19.10.2023)
8. YouTube Shorts Performance Worldwide. URL: <https://www.statista.com/statistics/1314183/youtube-shorts-performance-worldwide/> (дата звернення: 19.10.2023)
9. 20+ Top YouTube Shorts Statistics in 2023. URL: <https://increditools.com/youtube-shorts-statistics/> (дата звернення: 21.10.2023).
10. Learning with Firebase by Google Developers. URL: <https://www.youtube.com/user/googledevelopers> (дата звернення: 21.10.2023).
11. Apple launches a new YouTube channel offering device tutorials // *techcrunch*. 2017. URL: <https://techcrunch.com/2017/11/28/apple-launches-a-new-youtube-channel-offering-device-tutorials/> (дата звернення: 21.10.2023).
12. How to use Microsoft Edge to enhance your browsing experience. URL: <https://www.youtube.com/playlist?list=PLFPUGjQjckXFSy5BtGSIcFZTzv0AkRIRi> (дата звернення: 21.10.2023).
13. IBM YouTube Channel. URL: <https://www.youtube.com/ibm> (дата звернення: 22.10.2023).
14. How We Hire at Google. URL: https://www.youtube.com/watch?v=zhUgaKb0s5A&ab_channel=LifeatGoogle (дата звернення: 22.10.2023).

References

1. Datareportal. Digital 2023 Global Overview Report. Retrieved from <https://datareportal.com/reports/digital-2023-global-overview-report> (accessed 19 October 2023).
2. Danko, Y. (2012). Social networks as a form of modern communication: pros and cons, *Modern society: political sciences, sociological sciences, cultural sciences*, 2, 179-184. [In Ukrainian].
3. Dhiyaa N. A., Rifelly D. A. (2019). Evaluating The Effect of YouTube Advertising toward Young Customers' Purchase Intention. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 72, 93–98. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/331899910_Evaluating_The_Effect_of_YouTube_Advertising_towards_Young_Customers'_Purchase_Intention (accessed 19 October 2023).
4. Laeeq Khan M. (2017). Social media engagement: What motivates user participation and consumption on YouTube? *Computers in Human Behavior*, 66, 236-247. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0747563216306513> (accessed 19.10.2023).
5. Bochko, O., Kuziak, V. and Aleksandraviciute, B. (2020). Investigation of the global social networking market. *Actual problems of the development of the economy of the region*, 16, 1, 84-93. [In Ukrainian].

6. YouTube Official Blog. Retrieved from <https://blog.youtube/press/> (accessed 19 October 2023).
7. YouTube Statistics For 2023 (Demographics & Usage). Retrieved from <https://www.demandsage.com/youtube-stats/> (accessed 19 October 2023).
8. YouTube Shorts Performance Worldwide. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/1314183/youtube-shorts-performance-worldwide/> (accessed 19 October 2023).
9. 20+ Top YouTube Shorts Statistics in 2023. Retrieved from <https://increditools.com/youtube-shorts-statistics/> (accessed 21 October 2023).
10. Learning with Firebase by Google Developers. Retrieved from <https://www.youtube.com/user/googledevelopers> (accessed 21 October 2023).
11. Apple launches a new YouTube channel offering device tutorials // techcrunch. (2017). Retrieved from <https://techcrunch.com/2017/11/28/apple-launches-a-new-youtube-channel-offering-device-tutorials/> (accessed 21 October 2023).
12. How to use Microsoft Edge to enhance your browsing experience. Retrieved from <https://www.youtube.com/playlist?list=PLFPUGjQjckXFSy5BtGS1cFZTzv0AkRIRi> (accessed 21 October 2023).
13. IBM YouTube Channel. Retrieved from <https://www.youtube.com/ibm> (accessed 22 October 2023).
14. How We Hire at Google. Retrieved from https://www.youtube.com/watch?v=zhUgaKb0s5A&ab_channel=LifeatGoogle (accessed 22 October 2023).

Стаття надійшла до редакції 12.10.2023

Прийнята до публікації 15.10.2023

ВИКОРИСТАННЯ НЕСТАНДАРТНИХ НЕЙРОМЕРЕЖ У МАРКЕТИНГОВІЙ ТА ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Васильченко К. Г., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та міжнародної логістики, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: abm.kgvas@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-5377-7855

Анотація. Використання штучного інтелекту у маркетингових стратегіях компаній стає все більш поширеним і ефективним інструментом. Це пов'язано зі зростанням кількості користувачів месенджерів та соціальних мереж, які стають каналами взаємодії між клієнтами та інтернет-магазинами. З усіх революційних технологій штучний інтелект є останнім технологічним руйнівником старих підходів до рутинної роботи і має величезний потенціал для трансформації маркетингової діяльності. Компанії електронної комерції можуть використовувати нейромережі для забезпечення автоматизованого цілодобового обслуговування клієнтів та виконання замовлень, скорочуючи витрати на персонал. Отже, основна проблема, яка розглядається у статті, це дослідження впливу штучного інтелекту на напрям розвитку інформаційних систем маркетингу в аспекті оптимізації взаємодії з клієнтами та підвищення ефективності рекламних кампаній.

Ключові слова: нейронна мережа, штучний інтелект, маркетинг, інформаційні технології, машинне навчання.

USE OF UNCONVENTIONAL NEURAL NETWORKS IN MARKETING AND ENTREPRENEURIAL ACTIVITIES

Vasylchenko Kyrylo, PHD in Economy, lecturer of the Department of Economic Cybernetics and Information Technologies, Odessa National Economic University, Odessa, Ukraine
e-mail: abm.kgvas@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-5377-7855

Abstract. The use of artificial intelligence in marketing strategies of companies is becoming increasingly widespread and effective. This is due to the growing number of users of messengers and social networks, which are becoming channels of interaction between customers and online stores. Of all the revolutionary technologies, artificial intelligence is the latest technological disruptor of old approaches to routine work and has enormous potential to transform marketing activities. E-commerce companies can use neural networks to provide automated 24/7 customer service and fulfill orders, reducing personnel costs. Therefore, the main issue addressed in this article is the investigation of the impact of artificial intelligence on the development of marketing information systems in terms of optimizing customer interaction and improving the effectiveness of advertising campaigns. Artificial intelligence can be used in marketing to optimize sales, analyze data, manage content, and set up effective targeted advertising. For example, an artificial intelligence system can analyze customer behavior and offer them personalized offers, increasing the likelihood of a purchase. Artificial intelligence enables improving the work of analysts, processing large volumes of data faster and more accurately. The application of artificial intelligence in marketing can increase the efficiency of marketers' work, reduce the risk of errors, and enhance the customer experience. There are many other examples of using artificial intelligence in marketing, which can be found in the suggested article dedicated to this topic. The provided material may be of interest to those who want to gain a more detailed understanding of the use of unconventional neural networks in marketing and entrepreneurial activities.

Key words: AnyLogic, artificial intelligence, economic modelling, Project Bonsai, agent-based modelling.

JEL Classification: M310, M390, C880.

Постановка проблеми. Сучасні проривні технології, такі як Інтернет речей, аналітика великих даних, блокчейн і штучний інтелект (ШІ), змінили стиль роботи компаній. Керовані ШІ сервіси знайшли свій шлях майже до кожної галузі [1]. Використання нейромереж у маркетингу швидко змінює ситуацію, приносячи неперевершені переваги для бізнесу. Сучасні технології допомагають автоматизувати такі завдання, як спілкування електронною поштою, керування соціальними мережами та підрахунок потенційних клієнтів. ШІ пропонує новий спосіб продажу клієнтам. Це автоматизує обслуговування покупця та покращує залучення клієнтів. Завдяки своїй здатності збирати, аналізувати та інтерпретувати величезні обсяги даних, ШІ надає маркетингову інформацію та прогнози, які раніше були неможливими [2].

Моделі ШІ можуть аналізувати історичні дані, щоб визначати закономірності, прогнозувати тенденції та пропонувати нові можливості. За допомогою цих даних маркетологи

можуть уточнювати свою маркетингову стратегію та приймати рішення на основі даних. Прогностична аналітика може допомогти маркетологам ефективніше спрямувати свої зусилля, знизити витрати на рекламу та підвищити рентабельність інвестицій маркетингових кампаній. Алгоритми ШІ можуть класифікувати клієнтів на основі їхньої поведінки та взаємодії з брендом. Ці дані можуть допомогти маркетологам сегментувати своїх клієнтів і створювати цільові кампанії, які відповідають потребам і вподобанням кожного сегмента клієнтів. Це підвищує залученість і призводить до вищих коефіцієнтів конверсії.

Виникає необхідність дослідити можливі наслідки впровадження сервісів із використанням ШІ для ринку маркетингу та конкурентоспроможності компаній, не залишаючи без уваги питання етики використання нейромереж.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз досліджень і публікацій останніх років свідчить про те, що використання ШІ в маркетингу стає все більш поширеним і ефективним. Радж Венкатесан і Джим Лецінські у своїй роботі [3] надають чіткі рекомендації для керівників відділу маркетингу щодо впровадження ШІ в діяльність компанії. Етичні наслідки та потенційні ризики для маркетологів, споживачів та інших зацікавлених сторін, які є важливими при застосуванні ChatGPT в маркетинговій та підприємницькій діяльності розглянуто вченими Пабло Рівас і Лян Чжао [4]. Комплексний огляд ШІ в маркетингу з використанням бібліометричного, концептуального та інтелектуального мережевого аналізу наявної літератури виконано Санджив Верма, Рохіт Шарма, Субхамай Деб і Дебойіт Майтра [5].

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. 30 листопада 2022 року OpenAI представила чат-бот під назвою ChatGPT розроблений для генерації докладних текстових відповідей та формулювання відповідей на будь-який запит. У зв'язку з широким суспільним інтересом та прагненням фахівців різних спеціальностей використовувати ChatGPT з метою отримання комерційної вигоди практично непоміченою залишилася наявність великої кількості інших сервісів, що використовують ШІ, і які можуть активно використовуватися у праці маркетолога та підприємця.

Мета дослідження. Мета дослідження полягає в аналізі та короткому описі принципів роботи нейронних мереж, спрямованих на автоматизацію маркетингової діяльності. Матеріал дослідження допоможе фахівцям ознайомитися з сучасними інструментами і змістити акцент з добре відомих технологій на нестандартні рішення, стимулюючи тим самим пошук нових підходів до автоматизації бізнес-процесів у компанії.

Основний матеріал. Для маркетологів автоматизація рутинних операцій на основі технологій ШІ є, мабуть, найважливішою перевагою їх використання в роботі. Завдання, з якими справляється сучасна нейромережа, найрізноманітніші: створення логотипів, розробка структур презентацій, додавання субтитрів під відео та багато іншого. Нижче наведено кілька прикладів із численної кількості сервісів, які допомагають полегшити щоденну роботу фахівця.

Нейромережа Looka AI чудово справляється зі складним завданням створення фірмового стилю. У технічному завданні для нейромережі потрібно розповісти про свій бізнес, показати стилістику, яка вам подобається за допомогою посилань, вибрати кольорну схему. Інструмент створює велику кількість логотипів для вашого бізнесу. Після вибору логотипу, що сподобався, нейромережа створить весь фірмовий стиль: обкладинки зошитів, футболки, візитки і т. д. [6].

Looka AI використовує алгоритми ШІ для створення чітких і вражаючих логотипів для компаній, які відповідають ідентичності їхнього бренду. Технологія дозволяє користувачам швидко створювати логотипи без будь-якого досвіду чи навичок дизайну, що без цієї технології могло б зайняти багато часу та обійшлося би дорого. Користувачі можуть вводити свої вподобання та елементи дизайну, а платформа запропонує сотні прототипів логотипів, які відповідають їх побажанням.

Використовуючи можливості Looka AI, компанії можуть заощадити гроші та час на ініціативах з брендингу. Замість того, щоб наймати графічного дизайнера чи маркетингове агентство для розробки іміджу свого бренду, вони можуть використовувати доступні інструменти Looka для створення логотипів, візиток, графіки соціальних мереж, дизайну веб-сайтів та інших маркетингових матеріалів.

Інструменти Looka AI дозволяють користувачам персоналізувати свої логотипи та іншу графіку відповідно до бажаної естетики бренду. Платформа пропонує користувачам гнучкість створення логотипів із бажаними кольорами, шрифтами, символами, зображеннями та іншими елементами дизайну, які можуть виділити їх на ринку та підвищити впізнаваність

бренду.

Інструмент Namelix полегшує процес вибору ідеальної назви для бренда чи бізнесу, який часто буває складним завданням і вимагає креативності, дослідження ринку та глибокого розуміння поведінки споживачів [7]. Ця нейромережа використовує ключові слова як підказки, дає можливість встановлювати різні фільтри та конкретні параметри, зберігати отримані результати. Після вибору назви для бізнесу на її основі можна створити логотип.

Namelix пропонує зручний інтерфейс, який не потребує попереднього досвіду в неймінгу чи маркетингу. Користувачам просто потрібно ввести ключове слово або короткий опис свого бізнесу і Namelix створить список потенційних брендів.

Окрім згенерованих назв, Namelix надає користувачам різні параметри для налаштування. Користувачі можуть змінювати довжину назви, вибирати мову або окрему категорію стилю. Це дозволяє компаніям звузити вибір і знайти назву, яка найкраще відображає їх унікальність.

Нейромережа GNOD (Global Network of Discovery) створена німецьким розробником Марекком Гібні для генерації рекомендацій на будь-який творчий продукт: книгу, фільм, музичний твір, подію, місце для відвідування тощо. GNOD відмінно підходить для створення добірок – одного з найбільш популярних в Інтернеті видів контенту [8].

GNOD надає такі сервіси, як Gnoosic, Gnovies, Gnooks і Gnod Art Maps. Ці платформи дозволяють користувачеві вводити свої вподобання та знаходити статті, книги та відеоматеріали на основі власних інтересів. Нейромережа може працювати в парі з чатом GPT, наприклад можна дати завдання для нейромережі створити добірку матеріалу, адаптованого під запит аудиторії, а потім дати завдання чату доповнити кожен пункт кількома рядками опису.

Музичний проект GNOD, використовує штучний інтелект, щоб аналізувати музичні вподобання та рекомендувати нові групи, які відповідають настрою споживача або відвідувача. Сервіс допомагає знайти музику, яку маркетолог або звукорежисер міг не помітити, спираючись на власні відчуття.

Самоадаптована система GNOD дізнається про зовнішній світ, взаємодіючи з її відвідувачами. Долучаючись до платформи, надаючи відгуки про виконавців, які йому подобаються, та вивчаючи їх рекомендації, користувач активно сприяє колективному розуму мережі. Ця участь підвищує точність і релевантність майбутніх пропозицій і сприяє загальному досвіду відкриття.

YouTube Summerizer є плагіном Google, який знаходиться у бібліотеці програм і може бути безкоштовно встановлений у браузер Chrome (є версія для Opera) будь-яким користувачем. Після встановлення цього плагіна в інтерфейсі YouTube з'являється спеціальна кнопка, натискання на яку формує короткий зміст відео, що переглядається. Якщо у користувача немає часу дивитися відео, але потрібно знати, про що в ньому йшлося, сформований і розмічений тайм-кодом текст допоможе впоратися з цим завданням.

Сервіс Tome призначений для створення презентацій. Фактично за технічним завданням сервіс формує під ключ всю структуру презентації, створює потрібний візуальний ряд, розподіляє слайди, які можуть бути відредаговані, вдосконалені [9]. Завдяки сервісу користувач має за 15-20 хвилин, як мінімум, базову структуру презентації для подальшого редагування. Сервісом можна скористатися через смартфон.

Talk to Books є розробленою в 2018 р. нейромережею компанії Google, яка шукає у книгах цитати за певним запитом. Сервіс може бути корисним тим маркетологам, які, написавши текст про подію або продукт, хочуть доповнити його цитатами про що йдеться. Незважаючи на зовнішню схожість з пошуковою системою, у сервісу є відмінності в алгоритмі пошуку. Сервіс аналізує велику кількість книг і не просто шукає ключове слово та видає вам його оточення – він шукає закінчену виражену думку на конкретну тему. Вхідними даними для навчання тут став мільярд пар висловлювань, взятих із реальних розмов людей, у яких друге висловлювання є відповіддю на перше. Там і навчалася нейронна мережа сервісу. Потім у систему завантажили тексти книжок, і ШІ почав шукати в них рядки, які найімовірніше були б відповіддю на запит.

Visper – це нова нейромережа, яка до текстового запиту створює відео з візуальним рядом та професійним озвученням. Причому озвучення не механічним голосом електронного помічника, а голосом, що передає емоції, з людськими інтонаціями. Загалом виходить дуже переконливе відео. Ідеально підходить для створення коротких оглядових відео для соціальних мереж [10].

Designs.ai сервіс схожий на Visper. Якщо у Visper є живий ведучий, то в цьому сервісі можна зробити абстрактний відеоряд із умовних відеобанків, додати персонажів, абстрактні

картини та п'ять озвучень за сценарієм. Одна з цікавих особливостей цього сервісу – це можливість завантаження презентації та створення відео на основі даних презентації [11].

Vidyo.ai надає інструмент для редагування відео, який використовує технологію ШІ для створення коротких фільмів із великих відео. Інструмент має на меті заощадити час, зусилля працівника та кошти компанії. Завдяки функції перепрофілювання вмісту на основі технології під назвою CutMagic користувач може легко обробляти та редагувати відео з кількома камерами та складні відео. Цей інструмент дозволяє з легкістю переміщатися по змінах сцени та динаміків. Функція AI Емої від Vidyo.ai автоматично виявляє речення, які вимагають «емодзі», додаючи їх у потрібних місцях для посилення взаємодії.

Vidyo.ai пропонує створені ШІ субтитри для відео, покращуючи ефективність відео в Інтернеті. Користувач може вибрати потужні інструменти для вирізання відео, щоб витягти певні сегменти з оригінального відео та створити коротші кліпи.

Vidyo.ai надає параметри миттєвої зміни розміру відео, дозволяючи перемикатися між портретним, альбомним, квадратним та іншими розмірами відео простим клацанням миші. Ця функція забезпечує оптимізацію ваших відео для різних платформ і форматів. Інструмент також пропонує шаблони соціальних мереж, які автоматично виявляють важливі сегменти вашого відео та організують їх у окремі розділи.

Висновки. Хоча ШІ має потенціал для автоматизації певних завдань і підвищення ефективності маркетингу, важливо зазначити, що він не готовий повністю замінити маркетологів. Він скоріше служить потужним інструментом для підвищення їхніх можливостей і забезпечення кращого прийняття рішень.

Маркетологи мають унікальний набір навичок, який включає креативність, стратегічне мислення та здатність будувати стосунки з клієнтами. Ці людські якості є безцінними для розуміння споживчих уподобань, розробки інноваційних кампаній і створення значущого досвіду бренду.

ШІ може допомогти маркетологам, аналізуючи величезні масиви даних, виявляючи закономірності та надаючи цінну інформацію. Це також дозволяє маркетологам адаптувати свої стратегії, оптимізувати кампанії та приймати рішення на основі даних. Завдяки ШІ, що виконує повторювані завдання та надає пропозиції на основі даних, маркетологи мають можливість зосередитися на високорівневому мисленні та розробити інноваційні підходи.

По суті, співпраця між маркетологами та ШІ може призвести до більш ефективних і результативних маркетингових кампаній. Маркетологи можуть використовувати ШІ, щоб покращити свою роботу, отримати глибше розуміння поведінки споживачів і надати персоналізований досвід, який задовольнить цільову аудиторію. Тому ШІ слід розглядати не як загрозу, а як цінного союзника у сфері маркетингу, що дозволяє маркетологам розкрити свій творчий потенціал і досягти ще більшого успіху.

Список літератури

1. Alotaibi N. M. Agent-based big data classification. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*. 2018. Vol. 10. № 4. P. 258-264.
2. Сторчак К. П., Тушич А. М., Козелкова К. С., Степанов М. М. Інтелектуальний аналіз даних з використанням нейронних мереж. *Зв'язок*. 2018. №4. С.17-19.
3. Venkatesan R., Lecinski J. The AI marketing canvas: A five-stage road map to implementing artificial intelligence in marketing. *Stanford University Press*, 2021. P. 272.
4. Rivas P., Zhao L. Marketing with chatgpt: Navigating the ethical terrain of gpt-based chatbot technology. *AI*. 2023. №4(2). P.375-384.
5. Verma S. et al. Artificial intelligence in marketing: Systematic review and future research direction. *International Journal of Information Management Data Insights* Vol. №1. Iss. №1. 2021. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2667096820300021?via%3Dihub>
6. Офіційний сайт Looka. URL: <https://looka.com/> (дата звернення: 20.10.2023).
7. Офіційний сайт Namelix. URL: <https://namelix.com/> (дата звернення: 20.10.2023).
8. Офіційний сайт Global Network of Discovery. URL: <https://www.gnod.com/> (дата звернення: 20.10.2023).
9. Офіційний сайт Tome. URL: <https://tome.app/> (дата звернення: 20.10.2023).
10. Офіційний сайт Visper. URL: <https://visper.tech/> (дата звернення: 20.10.2023).
11. Офіційний сайт Designs.ai. URL: <https://designs.ai/> (дата звернення: 20.10.2023).
12. Офіційний сайт Vidyo.ai. URL: <https://vidyo.ai/> (дата звернення: 20.10.2023).

References

1. Alotaibi N. M. (2018). Agent-based big data classification. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 10, 4, 258-264.
2. Storchak, K. P., Tushych, A. M., Kozelkova, K. S., Stepanov, M. M. (2018). Intelligent analysis of data using neural networks. *Communication*, 4, 17-19. [In Ukrainian].
3. Venkatesan, R., Lecinski, J. (2021). *The AI marketing canvas: A five-stage road map to implementing artificial intelligence in marketing*. Stanford University Press, 272.
4. Rivas, P., Zhao, L. (2023). Marketing with chatgpt: Navigating the ethical terrain of gpt-based chatbot technology. *AI*, 4(2), 375-384.
5. Verma, S., Sharma, R., Deb, S., Maitra, D. (2021). Artificial intelligence in marketing: Systematic review and future research direction. *International Journal of Information Management Data Insights*, 1(1). Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2667096820300021?via%3Dihub>
6. Official site of Looka. (2023). Retried from: <https://looka.com/>
7. Official site of Namelix. (2023). Retried from: <https://namelix.com/>
8. Official site of Global Network of Discovery. (2023). Retried from: <https://www.gnod.com/>
9. Official site of Tome. (2023). Retried from: <https://tome.app/>
10. Official site of Visper. (2023). Retried from: <https://visper.tech/>
11. Official site of Designs.ai. (2023). Retried from: <https://designs.ai/>
12. Official site of Vidy.ai. (2023). Retried from: <https://vidyo.ai/>

Стаття надійшла до редакції 12.10.2023

Прийнята до публікації 15.10.2023

БІЗНЕС-АНАЛІТИКА – ОСНОВА ДЛЯ ІНОВАЦІЙНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ УПРАВЛІНСЬКОЇ СКЛАДОВОЇ БІЗНЕСУ

Гострик О.М., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної кібернетики та інформаційних технологій, Одеський національний економічний університет, Одеса, Україна
e-mail: AlexeyGostrik@gmail.com
ORCID ID:0000-0001-6143-6797

Ганевич М.О., здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля», Одеський національний економічний університет, Одеса, Україна
e-mail: famma1603@gmail.com
ORCID ID: 0009-0003-2229-8549

***Анотація.** Сучасний динамічний контекст вимагає від бізнесу гнучкості, оперативності та здатності до стрімкої адаптації до змін. Центральне місце в системі управління займає бізнес-аналітика, яка дозволяє оптимізувати управлінські рішення, збільшувати ефективність операцій та підвищувати конкурентоспроможність.*

Метою статті є оцінка основних тенденцій розвитку бізнес-аналітики в контексті розробки плану впровадження змін в даній сфері. В статті розглянуто ключові аспекти системи бізнес-аналітики, виявлено ключові її напрями та інструменти та окреслено перспективні напрями її розвитку. Основна увага акцентована на впливі бізнес-аналітики на процеси прийняття управлінських рішень в компанії в сучасних волатильних умовах. Наголошено на ролі передових технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання та великі дані, у вирішенні комплексних бізнес-задач.

Розглянуті питання оцінки якості даних, низький рівень яких може призвести до значних фінансових втрат. Проаналізовано виклики, пов'язані з екзогенними та ендогенними змінами, які потребують особливої уваги в розрізі бізнес-аналітики, а також визначені можливостях, які відкриваються для управлінців, завдяки інтеграції бізнес-аналітики з стратегічним плануванням та операційною діяльністю компанії. Надаються рекомендації щодо плану імплементації змін у бізнес-аналітиці компанії, зважаючи на ключові обмеження в ресурсах організації.

***Ключові слова:** аналіз даних, Big Data, Business Intelligence, ключові показники ефективності(KPI), штучний інтелект.*

BUSINESS ANALYTICS – THE FOUNDATION FOR INNOVATIVE TRANSFORMATIONS IN THE MANAGEMENT COMPONENT OF BUSINESS

Hostryk O.M., D. in Economics, Associate Professor, Department of Economic Cybernetics and Information Technologies, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: AlexeyGostrik@gmail.com
ORCID ID:0000-0001-6143-6797

Hanevych M.O., 4rd year student of the Faculty of Economics and Business Management, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: famma1603@gmail.com
ORCID ID: 0009-0003-2229-8549

***Abstract.** Today's dynamic environment requires businesses to be flexible, responsive, and able to adapt to change rapidly. Business intelligence plays a central role in the management system, allowing to optimize management decisions, increase the efficiency of operations and enhance competitiveness. The purpose of the article is to assess the main trends in the development of business intelligence in the context of developing a plan for implementing changes in this area. The article examines the key aspects of the business intelligence system, identifies its key areas and tools, and outlines promising areas for its development.*

The main attention is focused on the impact of business intelligence on the management decision-making processes in a company in today's volatile environment. The role of advanced technologies such as artificial intelligence, machine learning and big data in solving complex business problems is emphasized. The issues of data quality assessment are considered, the low level of which can lead to significant financial losses.

The challenges associated with exogenous and endogenous changes that require special attention in terms of business intelligence are analyzed, and the opportunities that open up for managers through the integration of business intelligence with strategic planning and operational activities of companies are identified. Recommendations are provided on the implementation plan for changes in the company's business intelligence, taking into account the key limitations in the organization's resources.

***Key words:** data analysis, Big Data, Business Intelligence, key performance indicators(KPIs), artificial intelligence.*

JEL Classification: M110, M290.

Постановка проблеми. У сучасну епоху, яка характеризується швидкими змінами, які розширюють розрив між компаніями-лідерами і компаніями-аутсайдерами, бізнес-аналітика стає ключовим фактором, що дозволяє організаціям ефективно зростати та адаптуватися до волатильного середовища. Керівники всіх рівнів стикаються з новими викликами через збільшення обсягів даних і складний характер бізнес-процесів компанії. Практика управління потребує використання не лише інтуїції та досвіду в формуванні управлінських рішень, а й перевірки цих пропозицій шляхом включення відповідної інформації, отриманої в результаті поглибленого аналізу. Таким чином, сфера бізнес-аналітики зазнала докорінних змін, перетворившись із вузькоспеціалізованого напрямку в важливий елемент процесів стратегічного та тактичного планування компаній, впливаючи на всі аспекти їх діяльності.

Поширення джерел даних, необхідність захисту особистої інформації та питання інтеграції різноманітних систем створюють ряд викликів, які вимагають комплексного розуміння та впровадження нових методів у сферу бізнес-аналізу. Сучасні технологічні рішення, такі як штучний інтелект, машинне навчання та великі дані, відкривають широкі можливості для бізнес-аналітиків. Процеси прийняття рішень покращуються завдяки їх здатності підвищувати передбачуваність та ефективність, отже сприяючи швидкому розвитку компанії та зміцненню її конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці бізнес-аналітики та її місця в управлінні компанією присвячено ряд робіт українських і зарубіжних дослідників.

У роботі Шнегга М. та Меллера К. [1, с. 251-252] представлено результати дослідження, яке зосереджене на стратегіях використання аналітики даних в прогнозуванні стану ефективності бізнесу. Дослідження виокремлює ключові фактори, які сприяють успішному застосуванню аналітичних інструментів у різних бізнес-контекстах, і вказує на потенційні труднощі, які можуть виникнути під час впровадження сучасних інструментів бізнес-аналітики.

Юсоф Е.М., Отман М.С., Юсоф А.Р. та Бахарум З. [2, с. 1442-1443] зорієтували свої погляди на розробку моделі, яка дозволяє визначити фактори, що сприяють постійному використанню систем бізнес-інтелекту у виробничих організаціях в Малайзії. Дослідники використовують теоретичну основу для аналізу впливу різних чинників на успішне впровадження та використання ВІ-технологій у виробничому секторі національної економіки Малайзії.

Робота Різкі Анвар М.К. та Хандаяні П.В. (Rizqi Anwar M.C., Handayani P.W.) [3, с. 248-249] сфокусована на оцінці стану використання ВІ-систем в енергетичних компаніях. Досліджуються фактори, які впливають на прийняття і продовження використання ВІ-систем, використовуючи дані з реальних користувачів. Це дослідження виокремлює шляхи, як компанії можуть підтримувати тривале та ефективне використання ВІ для покращення бізнес-процесів.

Робота Нітія Н.С. та Кірутіка Р. (Nithya N.S., Kiruthika R.) [4, с. 3141-3142] пропонує концептуальну рамку для оцінки впливу прийняття ВІ на ефективність банківської діяльності. Дослідники визначають ключові виміри впливу ВІ, включаючи стратегічне планування, прийняття рішень та клієнтське обслуговування, і вказують на потенційні переваги впровадження ВІ в банківській сфері.

Хекманн К.С., Маедче А. (Heckmann C.S., Maedche A.) [5, с. 869-870] розглядають концептуальні рамки ІТ в контексті бізнес-процесів, підкреслюючи необхідність збалансування між різними напрямками діяльності. Дослідники звертають увагу, що успішне управління ІТ-ресурсами вимагає від організацій здатності одночасно оптимізувати поточні ІТ-системи і досліджувати нові можливості, що є особливо важливим в контексті ВІ.

Міценко Н. та ін. [6, с. 131-132] акцентують на значенні бізнес-аналітики як стратегічного ресурсу. Дослідники розглядають комплексну роль бізнес-аналітики в ідентифікації та реалізації потенціалу підприємства, наголошуючи на її вплив на прийняття обґрунтованих рішень. Дмитришин Б., Боровий М. [7, с. 216-217] вивчають проблематику впливу бізнес-аналітики на ріст конкурентоспроможності організацій. При цьому основним аргументом є систематичне використання бізнес-аналітики, яке сприяє кращому розумінню ринкових тенденцій та потреб споживачів і відповідно посилює комплекс управління бізнесом. Гафіяк А. [8, с. 935] підкреслює взаємозв'язок між сучасними ІТ-технологіями та розвитком бізнес-аналітики. Розглядається вплив інформаційних технологій на ефективність аналітичних процесів в компаніях та їх здатність до швидкої адаптації до змін у бізнес-середовищі.

Видокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Вивчення сфер

застосування бізнес-аналітики для управління складними економічними системами, якими є підприємства будь-якої сфери діяльності, не може бути повним, якщо не визначені кінцеві результати її впливу на ефективність їх функціонування. Наукові дослідження минулих років в виокремленій області зосереджені на ідентифікації бізнес-аналітики в контексті інструментарію для прогнозування. Сучасні технологічні тенденції дозволяють розширити дане поняття до розуміння його в розрізі можливості здійснення аналізу, оптимізації бізнес-процесів та розрахунку стійких показників, надаючи конкурентні переваги управлінській складовій бізнесу. Також, у зв'язку з волатильністю бізнес-середовища, питання імплементації та використання бізнес-аналітики в управлінській сфері бізнесу потребує більш комплексного підходу задля збереження конкурентних переваг на ринку.

Мета дослідження. Метою статті є виділення ключових тенденцій розвитку бізнес-аналітики в рамках побудови плану імплементації змін перетворення інформаційних ресурсів, які в подальшому використовуються в управлінській діяльності.

Основний матеріал. У сучасному бізнес-середовищі компанії змушені адаптуватися до цих швидкоплинних змін. Ключовою передумовою цих змін є цифровізація і зростаюча залежність організацій від грамотного управління даними та бізнес-аналітики. Зокрема, IBM [9] оцінює щорічні грошові втрати в США внаслідок низької якості даних на рівні 3,1 трлн. доларів США. Тому компанії активно інвестують в розвиток технологічних рішень, що дозволяють суттєво розширити функціонал наявних систем бізнес-аналітики. Основний акцент робиться на так званому Low-Code інструментів аналізу даних. Так більше ніж чверть компаній, судячи з досліджень Omdia [10], вказали на перспективність вкладень ресурсів в розвиток цього напрямку в площині посилення їх систем бізнес-аналітики. Про це свідчать дані, які наведені на рис.1.

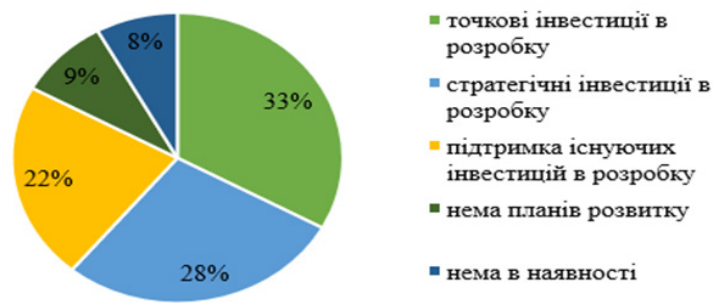


Рис. 1. Пріоритети організацій в розвитку Low-Code інструментів аналізу даних

Джерело: побудовано автором на основі [11]

Однією з ключових тенденцій, що впливають на цю адаптацію, є розробка та імплементація комплексних бізнес-моделей, які ґрунтуються на бізнес-аналітиці. При цьому, ці бізнес-моделі охоплюють дедалі ширші аспекти операційної діяльності – від маркетингу до управління ланцюгом поставок. Даний контекст ще більше підкреслює важливість бізнес-аналітики, що уможлиблює дані задачі операційного та стратегічного управління бізнесом. Компанії, які вкладають ресурси в збір та аналіз даних, отримують значну конкурентну перевагу. Зокрема вони акумулюють значні масиви даних з різноманітних джерел, включаючи внутрішні системи, соцмережі, платформу IoT, тощо. Відповідно задачі поглибленої аналітики цих даних вимагають надійних систем управління базами даних та інфраструктури для забезпечення безпеки та доступності інформації, що дозволяє компаніям визначати тенденції та закономірності, що, в свою чергу, може відкрити нові можливості для розвитку бізнесу та імплементації інновацій. Наприклад, використання машинного навчання та штучного інтелекту для аналізу даних може допомогти в прогнозуванні попиту, оптимізації ціноутворення та персоналізації ціннісної пропозиції для цільової аудиторії.

Прогнозування бізнес-результатів стає більш точним саме завдяки поглибленій бізнес-аналітиці. Компанії використовують цей інструментарій в межах вирішення задачі вивчення можливих майбутніх сценаріїв та підготовки бізнесу до їх потенційної реалізації, тим самим мінімізуючи ризики та максимізуючи потенційну вигоду. Окрім того, відстеження та аналіз поведінки споживачів дозволяє компаніям покращувати свої продукти та послуги. Зібрана інформація може використовуватись для підвищення задоволеності клієнтів, оптимізації

клієнтського досвіду та створення більш фокусних маркетингових компаній.

За даними Statista [11], прийняття рішень на основі даних стає нормою у бізнесі. Ріст галузі сервісів аналітики на рівні 30% в річному вимірі за 2022-2023 рр., свідчить про високий попит на інструменти та системи, що дозволяють компаніям ефективно управляти та аналізувати дані. Це також підкреслює зміщення управлінського фокусу від традиційного інтуїтивного підходу в прийнятті рішень до підходу, що ґрунтується на поглибленому аналізі даних.

В даному контексті Gartner [12] прогнозує, що близько 60% компаній включатимуть до своїх бізнес-процесів складні аналітичні інструменти. Це свідчить про зростаючий тренд використання великих даних та аналітики в управлінні організаційною ефективністю на операційному та стратегічному рівні. В сучасній ситуації компанії прагнуть не просто збирати дані, але й ефективно їх аналізувати, інтегрувати і використовувати для прийняття обґрунтованих рішень. Інтеграція елементів з різних аналітичних систем дозволяє створювати комплексні бізнес-додатки, які можуть надати глибший та більш вичерпний аналіз даних. Такий підхід може виявити неявні на перший погляд тенденції та закономірності, які можуть стати ключовими для розвитку бізнесу, оптимізації бізнес-процесів і росту фінансових результатів бізнесу.

Однак, без чітко визначеної стратегії та плану інтеграції, існує значний ризик неефективного використання ресурсів в площині бізнес-аналітики. Відсутність координації може призвести до надмірних витрат через повторну роботу, коли різні підрозділи компанії можуть виконувати однакові задачі без взаємної узгодженості. До того ж, існує ризик дублювання даних, що не тільки збільшує витрати на зберігання, але й може призвести до помилок у прийнятті рішень через розбіжності в інформації.

В межах уникнення цих ризиків, компаніям необхідно ретельно планувати процес інтеграції, забезпечувати чітке управління даними і впроваджувати системи контролю якості даних. Це включає визначення відповідальних осіб, стандартизацію форматів даних та процедур їх обробки, а також створення механізмів для постійного моніторингу і оптимізації роботи з даними. Компанії, які успішно реалізують такий підхід, отримують значну конкурентну перевагу, оскільки вони здатні швидше адаптуватися до змін на ринку та ефективніше відповідати на потреби клієнтів.

Особливу складність представляє проблема обробки неструктурованих даних. У відповідь на це, технології штучного інтелекту (AI) і машинного навчання (ML) розкривають свій потенціал як інструменти, що можуть радикально трансформувати способи обробки неструктурованих даних. Варто відзначити, що AI і ML відіграють ключову роль у виявленні закономірностей та тенденцій у структурованих даних, які можуть бути неочевидні для аналітиків при «ручному» аналізі. Ці системи здатні проаналізувати великі масиви даних швидше та точніше, ніж людина, знаходячи складні зв'язки та залежності. Інтегруючи AI та ML з інструментами аналітики даних і Business Intelligence, компанії можуть досягти значного прогресу у праці зі складними форматами даних. Вони можуть не просто керувати великими обсягами інформації, а й відкривати нові можливості для бізнесу, визначаючи нові джерела доходу чи точки зростання на ринку. Наразі, застосування AI та ML у сфері обробки неструктурованих даних показує значні результати. Крім того, такі моделі, як Bard і ChatGPT вже демонструють здатність перетворювати запити, сформульовані людиною на складні SQL-запити. Це відкриває нові перспективи для нефазових користувачів, які прагнуть використовувати розширені аналітичні інструменти без необхідності вникати в складності програмування. Слід відмітити, що ймовірно майбутні напрями розвитку бізнес-аналітики даних будуть нерозривно пов'язані з подальшим прогресом технологій AI та ML, що дозволить бізнесу отримати ще більшу цінність від своїх даних.

В досліджуваному контексті маємо також зауважити інструментарій децентралізованої обчислювальної архітектури, також відомої як кордонні обчислення (Edge Computing). Цей підхід орієнтований на обробку даних якомога ближче до місця їх збору, тобто на периферії мережі, що дозволяє зменшити затримку в обробці і швидше отримати потрібні результати. Ключовою особливістю цих обчислень є інтеграція аналітики та AI безпосередньо у периферійні технічні засоби, що дозволяє проводити складні аналітичні обчислення на місці, без необхідності передавати великі обсяги даних на центральні сервери. Такий підхід може бути надзвичайно ефективним у сценаріях, де швидкість зворотного зв'язку є критичною, наприклад, в автоматизованих виробничих системах.

Завдяки можливостям аналізу даних майже в реальному часі, кордонні обчислення дозволяють компаніям забезпечити оперативне прийняття рішень, базуючись на актуальних

даних. Наприклад, виявлення помилок або аномалій у виробничих процесах може бути здійснено майже миттєво, що забезпечує можливість реагування та корекції в реальному часі, мінімізуючи збої та оптимізуючи продуктивність. У виробничій сфері кордонні обчислення також відкривають потенціал для впровадження інноваційних методів, таких як прогнозоване технічне обслуговування. Системи, обладнані датчиками, можуть в реальному часі здійснювати моніторинг стану обладнання і, аналізуючи отримані дані, прогнозувати потенційні збої, які впливають на стан технологічного процесу. Враховуючи ці переваги, рівень впровадження кордонних обчислень, ймовірно, продовжить зростати, зокрема, у сфері мікро-аналітики, наближаючи потужні аналітичні можливості до кінцевого користувача та сприяючи створенню більш розумних, ефективних і безпечних технологічних рішень. Відповідно ситуація, що склалася потребує плану імплементації змін у площині бізнес-аналітики компаній. Результати цього дослідження наведені в табл. 1.

Таблиця 1

План імплементації змін у площині бізнес-аналітики компаній

Етап	Коментарі
Визначення цілей і формування завдань	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Оцінка існуючої ситуації: аналіз наявних даних і систем бізнес-аналітики; <input type="checkbox"/> Визначення бізнес-цілей: цілі, що компанія планує досягти з допомогою бізнес-аналітики (ріст продажів, скорочення витрат, тощо); <input type="checkbox"/> Встановлення КРІ: Визначення ключових показників ефективності, які будуть використовуватися для оцінки ефективності змін у площині бізнес-аналітики.
Оцінка наявних масивів даних	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Збір даних: визначення наявних даних, що можуть бути використані для аналізу; <input type="checkbox"/> Оцінка якості даних: перевірка точності, повноти та чистоти даних. <input type="checkbox"/> Визначення потреб у даних: Визначення, яких даних не вистачає для ефективного аналізу.
Вибір інструментів бізнес-аналітики	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Огляд наявних на ринку рішень: оцінка інструментів та платформ для збору, зберігання та аналізу даних, що можуть бути імплементовані в компанії; <input type="checkbox"/> Визначення вимог до IT-інфраструктури: Оцінка необхідних ресурсів та можливостей для імплементації обраного рішення; <input type="checkbox"/> Підготовка бюджету: розробка фінансового плану, що включає вартість покупки або ліцензування програмного, апаратного забезпечення, навчання співробітників тощо.
Розробка стратегії впровадження змін	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Планування проекту: Визначення етапів реалізації, ресурсів, часових рамок та відповідальних осіб; <input type="checkbox"/> Визначення команди проекту: Відбір і формування команди, яка буде займатися імплементацією бізнес-аналітики; <input type="checkbox"/> Розробка плану змін: Розробка плану, який описує, як бізнес-аналітика буде інтегрована в існуючі бізнес-процеси.
Реалізація та інтеграція змін	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Встановлення і налаштування систем: Імплементація обраного програмного забезпечення та апаратного забезпечення. <input type="checkbox"/> Інтеграція даних: Забезпечення інтеграції різних джерел даних для забезпечення їх централізованого аналізу; <input type="checkbox"/> Розробка аналітичних моделей: Побудова моделей для проведення аналізу, прогнозування та оптимізації бізнес-процесів.
Тестування та валідація	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Тестування системи: Перевірка технічної працездатності та ефективності нової системи. <input type="checkbox"/> Перевірка аналітичних моделей: Валідація аналітичних моделей на точність та корисність у рішенні бізнес-проблем.

Запуск та управління змінами	<input type="checkbox"/> Запуск системи: Повноцінний запуск комплекс бізнес-аналітики в роботу; <input type="checkbox"/> Моніторинг та оптимізація: Регулярний моніторинг системи, аналіз KPI, оптимізація процесів.
Оцінка ефективності імплементованих заходів	<input type="checkbox"/> Звітність та аналіз: Підготовка звітів щодо виконання KPI та аналіз ефективності впровадження бізнес-аналітики; <input type="checkbox"/> Оцінка ROI: Оцінка повернення інвестицій від впровадження бізнес-аналітики.

Джерело: розроблено автором на основі[12]

Зауважимо, що даний план складає загальну імплементаційну рамку, яку потрібно доповнити деталями, характерними для компанії та галузі, в якій вона функціонує. Відповідно це посилить отримані результати та підвищить ефективність інвестицій компанії у розробку комплексу бізнес-аналітики.

Висновки. Отже, як показала практика, бізнес-аналітика забезпечує конкурентну перевагу і може допомогти визначити тенденції та закономірності, які можуть призвести до нових можливостей для розвитку бізнесу, впровадження інновацій, прогнозування майбутніх сценаріїв, оптимізації ціноутворення, персоналізації пропозицій для клієнтів, тощо. Прийняття рішень на основі даних стає нормою в бізнесі, зокрема, індустрія рішень з бізнес-аналітики зростає на 30% щорічно протягом 2022-2023 рр.. Однак без чіткої стратегії та плану інтеграції існує ризик неефективного використання ресурсів у бізнес-аналітиці. Компанії мають ретельно спланувати процес інтеграції, забезпечити чітке управління даними та впровадити системи контролю якості даних.

Майбутній напрямок аналітики бізнес-даних буде нерозривно пов'язаний із подальшим удосконаленням технологій штучного інтелекту та машинного навчання, що дозволить підприємствам отримувати ще більшу цінність від своїх даних. У контексті децентралізованої обчислювальної архітектури це набір інструментів, який зосереджений на обробці даних якомога ближче до місця їх збору, зменшуючи затримки обробки. Цей підхід може бути помітно ефективним у сценаріях, де швидкість зворотного зв'язку має вирішальне значення, наприклад в автоматизованих виробничих системах.

План впровадження змін в контексті бізнес-аналітики компанії включає визначення цілей, встановлення KPI, оцінку існуючих наборів даних, вибір інструментів бізнес-аналітики, визначення вимог до IT-інфраструктури, розробку стратегії впровадження змін, імплементацію та інтеграцію змін, тестування та перевірку систем, а також запуск і управління системою. Визначені складові необхідно доповнити оцінкою специфіки компанії та галузі для посилення отриманих результатів і підвищення ефективності інвестицій в розвиток комплексу бізнес-аналітики, особливо якщо це стосується умов невизначеності.

Список літератури

1. Schnegg M., Möller K. Strategies for data analytics projects in business performance forecasting: a field study. *Journal of Management Control*. 2022. №33. С. 241–271.
2. Yusof E.M., Othman M.S., Yusof A.R., Baharum Z. A model of determinants for continuous usage of business intelligence in Malaysian manufacturing organizations using theoretical. *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science*. 2020. №18. С. 1439–1445.
3. Rizqi Anwar M.C., Handayani P.W. Continuous Use Evaluation of Business Intelligence Implementation in Energy Company. 2022 International Conference on Advanced Computer Science and Information Systems (ICACSIS). 2022. С. 247–252.
4. Nithya N.S., Kiruthika R. Impact of Business Intelligence Adoption on performance of banks: a conceptual framework. *Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing*. 2020. №12. С. 3139–3150.
5. Heckmann C.S., Maedche A. IT ambidexterity for business processes: the importance of balance. *Business Process Management Journal*. 2018. №24. С. 862–881.
6. Міценко Н., Воронко Н., Боднарюк В., Кабаці Б. Бізнес-аналітика як стратегічний ресурс розвитку та реалізації потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. №6(2). С. 129–135.

7. Дмитришин Б., Боровий М. Бізнес-аналітика та її роль в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник: Економічні науки*. 2020. №5(38). С. 214–220.
8. Гафіяк А. ІТ-технології та бізнес-аналітика. *Економіка і суспільство*. 2018. №15. С. 933–937.
9. IBM. Extracting business value from the 4 V's of big data. URL: <https://www.ibm.com/blog/> (Дата звернення: 05.11.2023).
10. Omdia. 2022 Trends to Watch: Analytics and Data Management. URL: <https://omdia.tech.informa.com/OM021543/2022-Trends-to-Watch-Analytics-and-Data-Management> (Дата звернення: 05.11.2023).
11. Statista. Big data analytics market revenue worldwide in 2019 and 2025. URL: <https://www.statista.com/statistics/947745/worldwide-total-data-market-revenue/> (Дата звернення: 05.11.2023).
12. Gartner. 12 Data and Analytics Trends to Keep on Your Radar. URL: <https://www.gartner.com/en/articles/12-data-and-analytics-trends-to-keep-on-your-radar> (Дата звернення: 05.11.2023).
13. Гострик О.М. Використання інструментальних засобів бізнес-аналітики в управлінській діяльності. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: матеріали одинадцятої міжнар. науково-практичної конференції, 9-10 вересня 2022 р. Одеса, ОНЕУ, 2022 р. 576 с. (с. 225-226)*
14. Гострик О.М. Програмні засоби бізнес-аналізу та їх застосування для оцінки розвитку бізнес-середовища. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 23-24 вересня 2022 р.)*. - Одеса, 2022, 596 с. (с. 372-373)
15. Shinkarenko V., Hostryk A., Shynkarenko L, Dolinskyi L. A Forecasting the consumer price index using time series models SHS Web Conf. Volume 107, 2021. EDP Science. 9th International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy (M3E2 2021). Art. 10002, 6p. Section. Monitoring, Modeling, Forecasting and Preemption of Crisis in Socio-economic Systems. URL: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202110710002> (Дата звернення: 05.11.2023).

References

1. Schnegg M., Möller K. (2022). Strategies for data analytics projects in business performance forecasting: a field study. *Journal of Management Control*, 33, С. 241–271.
2. Yusof E.M., Othman M.S., Yusof A.R., Baharum Z. (2020). A model of determinants for continuous usage of business intelligence in Malaysian manufacturing organizations using theoretical. *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science*, 18, 1439–1445.
3. Rizqi Anwar M.C., Handayani P.W. (2022). Continuous Use Evaluation of Business Intelligence Implementation in Energy Company. 2022 International Conference on Advanced Computer Science and Information Systems (ICACISIS), 247–252.
4. Nithya N.S., Kiruthika R. (2020). Impact of Business Intelligence Adoption on performance of banks: a conceptual framework. *Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing*, 12, 3139–3150.
5. Heckmann C.S., Maedche A. (2018). IT ambidexterity for business processes: the importance of balance. *Business Process Management Journal*, 24, 862–881.
6. Micenko N., Voronko N., Bodnaryuk V., Kabaci B. (2022). Business analytics as strategic resources for the development and implementation of core expertise. *Visnik Hmelnicnogo nacionalnogo universitetu*, 6(2), 129–135 [In Ukrainian].
7. Dmitrishin B., Borovij M. (2020). Business analytics and its role in managing the competitiveness of the enterprise. *Centralnoukraïnskiï naukoviï visnik: Ekonomichni nauki*, 5(38), 214–220 [In Ukrainian].
8. Gafiyak A. IT technologies and business analytics (2018). *Ekonomika i suspilstvo*, 15. 933–937. [In Ukrainian].
9. IBM. Extracting business value from the 4 V's of big data. Retrieved from <https://www.ibm.com/blog/> [In Ukrainian].
10. Omdia. 2022 Trends to Watch: Analytics and Data Management. Retrieved from <https://omdia.tech.informa.com/OM021543/2022-Trends-to-Watch-Analytics-and-Data-Management>.
11. Statista. Big data analytics market revenue worldwide in 2019 and 2025. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/947745/worldwide-total-data-market-revenue/>.

12. Gartner. 12 Data and Analytics Trends to Keep on Your Radar. Retrieved from <https://www.gartner.com/en/articles/12-data-and-analytics-trends-to-keep-on-your-radar>.
13. Hostryk O.M. (2022). Use of tools of business analytics in management activities. *Ekonomika pidpriyemstva: suchasni problemi teorii ta praktiki: materiali odinadcyatoyi mizhnar. naukovo-praktichnoyi konferenciyi, 9-10 veresnya 2022 r.* Odesa, ONEU, 225-226 [In Ukrainian].
14. Hostryk O.M. Software tools of business analysis and their application to assess the development of the business environment. *Ekonomiko-pravovi aspekti gospodaryuvannya: suchasnij stan, efektyvnist ta perspektivi: materiali VIII Mizhnarodnoyi naukovo-praktichnoyi konferenciyi(Odesa, 23-24 veresnya 2022 r).* Odesa, 372-373 [In Ukrainian].
15. Shinkarenko V., Hostryk A., Shynkarenko L., Dolinskyi L. A Forecasting the consumer price index using time series models. *SHS Web Conf. Volume 107, 2021. EDP Science. 9th International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy (M3E2 2021). Art. 10002, 6p. Section. Monitoring, Modeling, Forecasting and Preemption of Crisis in Socio-economic Systems.* Retrieved from <https://doi.org/10.1051/shsconf/202110710002>

Стаття надійшла до редакції 12.10.2023

Прийнята до публікації 15.10.2023

УДК 330.322.8

DOI:10.32680/2409-9260-2023-10-311-80-92

БІЗНЕС-АКСЕЛЕРАТОРИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОСИСТЕМИ УКРАЇНИ

Гребенник Н. Г., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: nataly.grebennyk@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-1554-0697

Лабунська О. В., аспірант кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, Одеса, Україна
e-mail: oksana.labunskaya@hys-enterprise.com
ORCID ID: 0009-0007-2635-878X

***Анотація.** Метою статті є дослідження сутності бізнес-акселераторів, їх відмінності від інших форм підтримки бізнесу, стану та особливостей розвитку акселераторів в Україні та надання пропозицій щодо розвитку бізнес-акселераторів у найбільш перспективних галузях. У процесі дослідження було здійснено: аналіз літературних джерел, порівняльний аналіз характеристик бізнес-інкубаторів та стартап-акселераторів, опитування стейкхолдерів, вивчення міжнародного та національного досвіду діяльності акселераторів. В результаті дослідження було доведено, що бізнес-акселератори можуть допомагати традиційним бізнесам розвиватися, надаючи ресурси, наставництво, комунікації та інвестиції. Ключовими акселераційними програмами для бізнесів України є: технології, екологічний бізнес, медицина, агробізнес. Бізнес-акселератори залучають інвестиції, сприяють інноваціям і розвитку партнерства. Проведене дослідження підтверджує необхідність створення бізнес-акселераторів, спрямованих на підтримку традиційних бізнесів в Україні, які є основою для розвитку інноваційної екосистеми.*

***Ключові слова:** вбізнес-акселератор, стартап, інноваційна екосистема, акселераційна програма, малий бізнес.*

BUSINESS ACCELERATORS AND THEIR IMPACT ON THE DEVELOPMENT OF INNOVATION ECOSYSTEM OF UKRAINE

Grebennyk Natalya, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor Department «Economics of the Enterprise and Organization of Entrepreneurial Activity», Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: nataly.grebennyk@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-1554-0697

Labunska Oksana, Graduate Student, Department «Economics of the Enterprise and Organization of Entrepreneurial Activity», Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: oksana.labunskaya@hys-enterprise.com
ORCID ID: 0009-0007-2635-878X

***Abstract.** Purpose: to investigate the essence of business accelerators, their difference from other forms of business support, to analyze the state and study the peculiarities of the development of business accelerators in Ukraine, to develop proposals for the development of business accelerators in the most promising industries.*

Method: analysis of literary sources, comparative analysis of the characteristics of business incubators and startup accelerators, survey of stakeholders, study of international and national experience of accelerators.

Scientific novelty:

the startup-accelerator specializes in young innovative teams, accelerating their development. A business-accelerator can help existing companies develop and improve faster. The main types of support that a business can receive in a business-accelerator are proposed to be combined into the following groups: resources, mentoring and coaching, communications, investments;

the activities of a business-accelerator should be based on an analysis of international and national experience, taking into account the specifics of the Ukrainian market. The main priority of the business-accelerator is to spread innovation among traditional businesses and attract investors. In Ukraine, acceleration programs for small businesses are most needed in the following areas: technology and digital transformation; eco business; medicine; agribusiness;

the main stages of creating a business-accelerator are described;

business-accelerators in Ukraine promote entrepreneurship by stimulating innovation, attracting investment, creating jobs, developing entrepreneurial talent and partnerships.

Practical importance: the research results emphasize the need to create business-accelerators aimed at supporting traditional businesses in Ukraine. They also serve as the basis for forming strategies to support the innovation ecosystem, developing acceleration programs for specific sectors, as well as adapting international experience to the conditions of the Ukrainian market.

JEL Classification: O430, O310, G240.

Постановка проблеми. Нині інноваційний розвиток української економіки є обов’язковою умовою для створення конкурентоспроможних товарів та послуг, зростання ефективності виробництва, підвищення якості життя населення та забезпечення стійкого економічного розвитку країни. Інновації сприяють появі та розвитку нових галузей економіки, зменшенню відставання національних компаній від світових лідерів, а також залученню іноземних інвестицій. Світовий досвід свідчить, що інновації також допомагають вирішити соціальні проблеми країни, створюючи нові робочі місця та нарощуючи загальний рівень добробуту населення.

Для підтримки інноваційного вектору розвитку в Україні необхідно будувати новітню інноваційну екосистему, яка забезпечить сприятливе середовище для поширення інновацій, розвитку інноваційної інфраструктури та зростання інвестиційної привабливості країни для венчурного бізнесу.

Україна має великий інноваційний потенціал. Незважаючи на надзвичайно складні умови, український бізнес постійно розвивається, національна інноваційна екосистема демонструє стійкість і може бути джерелом натхнення для країн Західної Європи. У звіті StartupBlink 1000 міст і 100 країн у 2023 році Україна посіла 49 місце проти 50-го у 2022 році та 29-го у 2020 році (рисунок 1) [5].

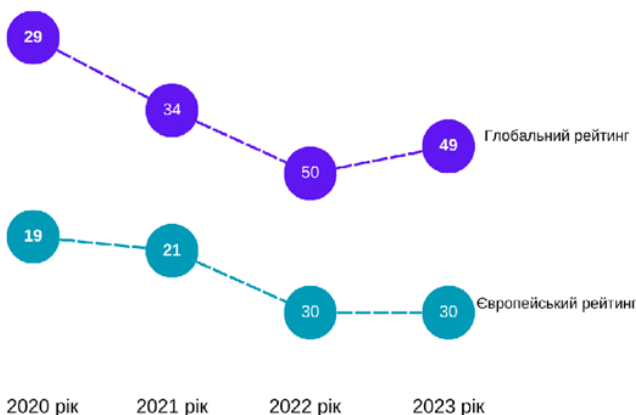


Рис. 1. Рейтинг стартап-екосистеми України у світі та в Європі

Джерело: складено авторами за матеріалами [5, 16, 17]

У 2023 році на європейській арені інноваційна екосистема України демонструє свою стабільність, утримуючись на 30-й сходинці європейського рейтингу (таблиця 1).

Таблиця 1

Рейтинг стартап-екосистем міст України

Національний рейтинг (+/- до 2022 року)	Місто	Глобальний рейтинг (+/- до 2022 року)	Підсумковий бал
1 -	Київ	77 +16	8,49
2 +5	Львів	491 +258	0,518
3 -1	Одеса	750 -8	0,226
4 -	Харків	762 +93	0,22
5 NEW	Тернопіль	950 NEW	0,13

Джерело: складено авторами за матеріалами [5, 16, 17]

У 2023 році Київ підвищив активність у світовому рейтингу, піднявшись на 16 сходинок. На тлі труднощів 2022 року Львів у 2023 році відзначає своє відновлення: місто виконало

значний стрибок у світовому рейтингу стартап-екосистем – на 258 позицій, перейшовши з 749-го на 491-й рядок. Така динаміка дозволила Львову обігнати Одесу, єдине місто в Україні з регресом у цьому Індексі. Тож Львів відновлює своє місце у національному рейтингу, повертаючись до показників довоєнних часів. Хоча Харків бореться з труднощами як місто біля лінії фронту, він демонструє покращення, змістившись угору на 93 позиції. У 2023 році Харків наближається до показників Одеси, займаючи 762-е місце в списку топ-1000.

Загальновідомий той факт, що одним з важливих елементів розвитку інновацій у країні є розвинена система венчурного фінансування. Водночас у звітах [16, 17] зазначено, що українські стартапи потребують систематичної підтримки не тільки у фінансуванні, а у більшому ступені в отриманні компетенцій у напрямках: робота команди, ефективність використання ресурсів, економіка підприємства тощо. Тобто потрібна програма навчання та підтримки стартаперів на всіх етапах їхньої роботи. У звітах були виділені ключові результати дослідження української інноваційної екосистеми (рисунок 2).

Все це свідчить про велику затребуваність навчання, менторства та підтримки на різних етапах роботи над проектом. Це може бути реалізовано у рамках акселератору.

Україна зараз не за своєю волею, але на вдачу отримала шанс побудувати нову економіку, для чого необхідно досліджувати передові світові практики та розробляти механізми, адаптовані для українських реалій, але з врахуванням інноваційного вектору розвитку економіки країни.

Найціннішим активом українських бізнесів є талант їхніх засновників, який є предметом прагнення багатьох іноземних компаній. Однак відтік цього таланту є серйозною проблемою для України.

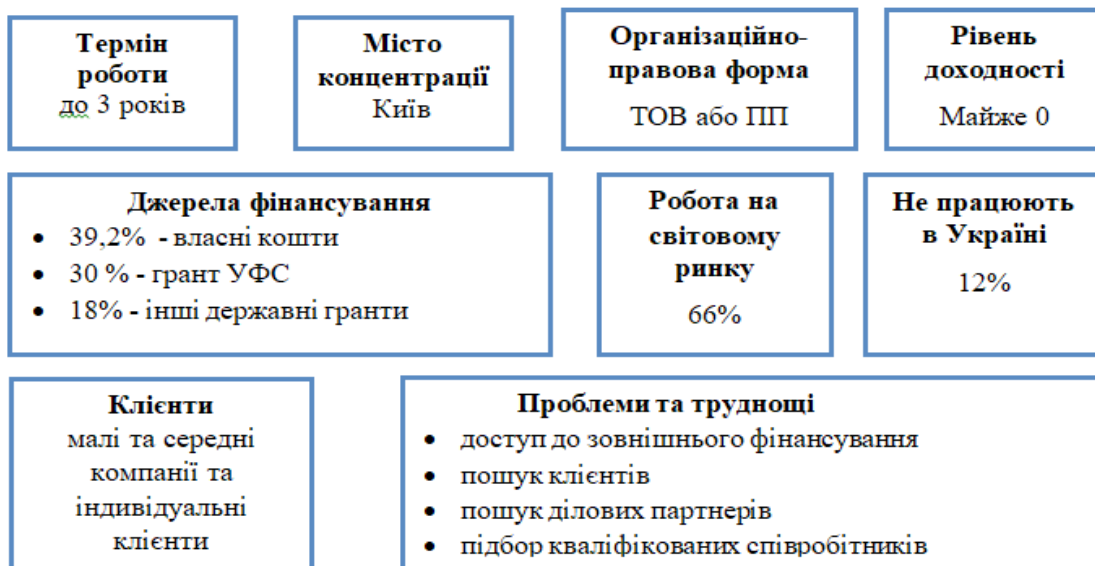


Рис. 2. Ключові результати дослідження української інноваційної екосистеми

Джерело: складено авторами за матеріалами [16, 17, 23, 26, 28]

Поточна ситуація в країні може обмежити ресурси, якими український державний сектор може підтримати активний розвиток локальної інноваційної екосистеми. Для того, щоб забезпечити стале та успішне зростання ринку українських стартапів, необхідно залучити більше іноземних інвестицій та зберегти талановитих засновників на рідній землі. Вирішенням цієї проблеми може стати створення середовища, яке буде сприяти розвитку інновацій. Однією із складових такого екосередовища є акселератори, які можуть стати ключовим інструментом для досягнення цих цілей, створюючи структуровані платформи для підтримки та розвитку українського інноваційного бізнесу.

Залучення іноземних інвестицій є необхідною умовою для розвитку українського ринку. Акселератори можуть допомогти привернути увагу зарубіжних венчурних інвесторів, створюючи структуровані платформи для представлення та розвитку перспективних проектів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Нині акселератори стали дуже популярними

серед стартап-спільноти. Останні дослідження в цій області фокусуються на розгляді технік та методів, які можуть допомогти акселераторам покращити результати своєї роботи.

Сама назва походить від англійського слова «to accelerate» – прискорювати. Однак ми звертаємо увагу на той факт, що акселератор можна розглядати з двох позицій: як бізнес та як навчальну програму. Частіше за все під акселератором розуміють інтенсивну практико-орієнтовану освітню програму для стартапів, яка спрямована на вдосконалення інноваційного продукту та виведення його на якісно новий рівень. Але не слід забувати, що акселератором може бути суб'єкт підприємницької діяльності, об'єкт інноваційної інфраструктури, якій реалізує навчальні та менторські програми (від 1 місяця до кількох років) інтенсивного розвитку інноваційних компаній завдяки консалтингу, навчанню, фінансовій та експертній підтримці. На жаль, єдиний підхід до визначення та розуміння функцій та завдань акселераторів, а також їх видів, відсутні.

У науковій літературі [20] наведені та описані різні види

бізнес-акселераторів, таких як вертикальні та горизонтальні акселератори, корпоративні та некомерційні акселератори, акселератори, спрямовані на конкретний регіон тощо. Дослідження також містить детальний опис мережевої взаємодії між різними видами бізнес-акселераторів та їх впливу на успішність стартапів.

У низці досліджень [6, 7, 8, 12] наведено систематизований огляд літератури з питань бізнес-акселерації та бізнес-інкубації, а також визначено ключові фактори успіху цих інституцій. В результаті аналізу наведених досліджень можна виділити такі ключові фактори успіху

бізнес-акселераторів:

- доступ до ресурсів, включаючи фінансові та людські ресурси;
- досвід та знання, які можуть передавати учасникам програми;
- зв'язки з інвесторами та бізнес-лідерами.

Є дослідження, які присвячені визначенню ролі бізнес-акселераторів у прискоренні соціального підприємництва на основі дослідження кейсу соціально-відповідального акселератора [4, 10, 22], ролі бізнес-акселераторів у зниженні гендерної нерівності у підприємстві [19] або їх ролі у розвитку малого та середнього бізнесу в різних країнах світу. Деякі автори розглядають роль бізнес-акселераторів у створенні інноваційних продуктів та послуг, досліджують вплив бізнес-акселераторів на створення інноваційних продуктів та послуг [1, 14, 18].

У низці робіт [2, 4, 9, 15, 21] досліджується взаємодія між різними компонентами екосистеми для підтримки підприємництва, включаючи бізнес-акселератори, та оцінюється вплив акселераторів на успішність стартапів за допомогою великомасштабного опитування стартап-спільнот, аналізу різних програм та оцінки результатів стартапів.

Одна з робіт, присвячених досліджуваній тематиці [3], є практичним посібником, що містить рекомендації щодо створення та управління

бізнес-акселераторами на основі досвіду провідних акселераторів у США.

Ще в одному дослідженні [10] наводиться перелік відмінностей між акселераторами та інкубаторами, але потім в аналізі ця різниця не враховується. За поясненнями авторів цього дослідження – з теоретичної та економетричної причин: вони досліджують вплив підтримки та наставництва на результати роботи стартапів. А в межах якої саме структури або програми ця підтримка надається, для їх дослідження не має значення.

В роботі українського автора Ірини Литвин [24] досліджено історію становлення та розвитку української інноваційної інфраструктури в частині створення екосистеми стартапів, окреслено сутність понять

«бізнес-інкубатор» та «бізнес-акселератор», вивчено основні чинники, що впливають на формування екосистеми стартапів в Україні, зроблено детальний огляд бізнес-інкубаційних та акселераційних програм в Україні. Автори деяких робіт [11, 23] виділили особливості розвитку акселераторів в університетах України.

Багато праць містить детальний аналіз акселераторів та акселераційних програм в Україні [25, 26]. Актуальну інформацію про діючі акселератори та їх пропозиції можна знайти на сайті Українського фонду стартапів. Однією з пропозицій фонду є грант у 10 тис. доларів США на проходження акселерації в акредитованих акселераторах [27].

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Плутанина у використанні понять «бізнес-акселератор», «стартап-акселератор», «акселераційна програма», «інкубатор» тощо у контексті підтримки бізнесу призводить до неправильного розуміння їх функції та мети. Деякі автори ототожнюють ці поняття, деякі пропонують

комбінувати елементи обох форматів.

Водночас різні регіони та країни мають свої особливості у використанні термінології. Що може бути інкубатором в одній країні, може вважатися акселератором в іншій. Хоча інноваційна екосистема в Україні досить активно розвивається, наукових досліджень, які б зосереджувались на визначенні та аналізі цих понять, все ще недостатньо.

Неправильне або поверхове розуміння цих термінів призводить до неправильної інтерпретації їх ролі, мети та функціоналу, що обмежує потенціал їх використання для розвитку інноваційної екосистеми країни, регіону, галузі.

Мета дослідження. Метою роботи є дослідження сутності бізнес-акселераторів, їх відмінності від інших форм підтримки бізнесу, стану та особливостей розвитку акселераторів в Україні та надання пропозицій щодо розвитку бізнес-акселераторів у найбільш перспективних галузях.

Основний матеріал. Дослідження бізнес-інкубаторів та стартап-акселераторів як ключових складових інноваційної екосистеми є критично важливими як для всієї економіки України, так і для окремих її галузей. Ці структури допомагають створювати та підтримувати стартапи та інновації у компаніях, прискорюють розвиток нових технологій, залучають інвестиції та сприяють зростанню конкурентоспроможності економіки країни. Вони створюють сприятливе середовище для розвитку бізнесу, сприяючи економічному зростанню, створенню робочих місць та впровадженню інноваційних рішень.

Загалом, хоча бізнес-інкубатори та стартап-акселератори мають деякі спільні риси та можуть надавати схожі послуги, вони орієнтовані на різні типи бізнесу та мають різний підхід до надання їм підтримки та стимулювання розвитку.

В економічній теорії ці поняття значно відрізняються. Тобто для бізнесу створюється сприятливе для розвитку середовище – бізнес-інкубатори, а для стартапів пропонуються програми інтенсивного зростання – стартап-акселератори. Дуже часто ці поняття сприймають як синоніми, але це не так. Кожен з цих елементів грає важливу роль. Дослідимо що спільного і в чому різниця у цих структур, які можливі напрямки їх використання та варіанти поєднання.

Зазвичай під бізнес-інкубатором розуміється структура, що надає підприємцям доступ до ресурсів, щоб допомогти їм успішно розвивати свої бізнес-проекти. Інкубатори надають простір для праці, консультації та мережу контактів, стимулюючи інновації та підтримуючи зростання бізнесу.

Під стартап-акселератором розуміється програма, що надає інтенсивну підтримку стартапам, прискорюючи їх розвиток. Вона включає фінансову підтримку, освітні програми, менторство та мережу контактів, щоб допомогти стартапам швидко зростати, залучати інвесторів і масштабувати свій стартап-проект.

Проведене дослідження дозволило виділити основні відмінності цих складових інноваційної екосистеми, які наведені у таблиці 2.

Таблиця 2

Порівняння бізнес-інкубаторів та стартап-акселераторів

Елемент порівняння	Елемент інноваційної екосистеми	
	бізнес-інкубатори	стартап-акселератори
Цільова аудиторія	націлені на ідеї (проекти) на ранній стадії розвитку	стартапи, які вже мають продукт або послугу та починають масштабуватися
Тривалість програм	тривалі програми, які можуть тривати до 2 років	короткі програми, які можуть тривати від кількох місяців до 6 місяців
Фокус програми	пропонують загальну підтримку бізнесам, таку як консультування щодо бізнес-стратегії, менторство тощо	зосереджені на підтримці стартапів у розвитку конкретних навичок, таких як маркетинг, продаж, розробка продукту тощо
Підхід до фінансування	не надають фінансової підтримки, а зосереджуються на розвитку бізнес-навичок та мережевих зв'язків	надають стартапам грошову підтримку в обмін на відсотки від компанії

Рівень відповідальності	фактично не інвестують гроші в бізнеси, тому не мають такого рівня відповідальності за свій успіх	великий рівень відповідальності за успіх стартапу, тому що вони інвестують гроші в компанію та очікують більшого рівня успішності та рентабельності
Менторинг та навчання	можуть пропонувати менш інтенсивне менторство та навчання, що залежить від конкретної програми	завжди мають менеджерів програм та менторів, які працюють зі стартапами та допомагають їм розвиватися
Доступ до мережесих контактів	зазвичай надають меншу мережу контактів	надають доступ до великої мережі контактів і можуть допомогти стартапам знайти інвесторів, партнерів і клієнтів

Джерело: розроблено авторами

Результати дослідження показують, що акселератори можуть позитивно вплинути на успіх стартапів, забезпечуючи доступ до ресурсів, знань та зв'язків з інвесторами та бізнес-лідерами. Вони також можуть сприяти створенню інноваційних продуктів та послуг. Однак можуть відрізнятися від конкретних факторів, що впливають на успіх стартапів.

Перший акселератор у світі з'явився у 2005 році – Y Combinator. Результатом його роботи є відомі компанії Airbnb, Dropbox. За даними Міжнародної асоціації бізнес-інновацій, у світі зараз існує близько 7000 бізнес-інкубаторів та акселераторів. Більше 90% з них є некомерційними та зосереджені на реалізації програм економічного розвитку громад або окремих галузей. В Україні за різними оцінками функціонують від 30 до 50 акселераторів [28].

В Україні крім акселераторів активно розвиваються інші складові інноваційної екосистеми, такі як співтовариства підприємців,

науково-технологічні парки, інноваційні центри, фінансові структури тощо. До стартап-руху залучаються освітні та наукові установи. Але спостерігається дисбаланс у розвитку окремих складових територією України: 53,2% українських стартапів мають головний офіс у Києві. Наступну сходинку займає Харків, де розташовано 10,8% стартапів. На третьому місці знаходиться Львів із 8,2% стартапів. Ми бачимо дуже високий рівень та швидкі темпи зростання лише в кількох містах. Водночас кожне місто України має свої унікальні переваги для розвитку власної інноваційної екосистеми, тому потрібно удосконалювати існуючі та створювати нові її елементи [17].

Стартапи в Україні фокусуються на тих же секторах, що і глобальний ринок: SaaS (21,5%), медицина та охорона здоров'я (19,6%), AI (15,2%), енергетика (13,3%), сільське господарство (12%), IoT (12%), освіта (11,4%), Телеком (11,4%). Більшість українських стартапів (75,3%) працює на глобальних ринках. Тому вони конкурують з місцевими та міжнародними

ІТ-фірмами у питанні заробітної плати. Це стає ключовим викликом для подальшого зростання стартап-екосистеми України [15, 16].

Нині українська інноваційна екосистема демонструє позитивне зростання. З'являється все більше можливостей для стартапів, однак ми вважаємо, що мікро-, малий та середній бізнес (ММСБ) також потребують підтримки. Інноваційні методи та підходи стають все більш поширеними серед традиційних бізнесів: висока клієнтоорієнтованість, швидкий перехід до випуску нових продуктів, впровадження нових методів управління тощо. Нині неможливо обійтися без інновацій у традиційній підприємницькій діяльності, а тому звичним бізнесам також слід використовувати деякі інструменти розвитку, які досі були притаманні тільки стартапам.

ММСБ має потужний потенціал для зростання, але обмежені ресурси можуть стояти на шляху до успіху. Можна їм допомогти забезпечивши доступ до навчання, консалтингу, фінансових ресурсів, можна прискорити їх розвиток. Акселераційні програми створюють майданчики для залучення інвестицій та підтримки талановитих підприємців.

Зазвичай увага стартап-акселераторів зосереджена на розвитку стартапів, не враховуючи

можливість допомоги діючим бізнесам, які також прагнуть до пришвидшеного розвитку. Ми пропонуємо розглянути впровадження принципів роботи акселераторів (інтенсивне зростання) для традиційного бізнесу, тобто створення бізнес-акселераторів.

Стартап-акселератор спеціалізується на молодих інноваційних командах, прискорюючи їх розвиток. Бізнес-акселератор може допомагати вже існуючим компаніям швидше розвиватися та вдосконалюватися.

Основні види підтримки, які бізнес може отримати в бізнес-акселераторі, пропонується об'єднати у такі групи:

1) ресурси:

- приміщення, обладнання, програмне забезпечення, кадри тощо; це допоможе зменшити витрати на операційну діяльність і буде сприяти прискоренню розвитку бізнесу;
- грошова підтримка на певних умовах: частка у бізнесі, виплата дивідендів, бартер тощо;
- інформаційні ресурси та канали просування для збільшення продажів та залучення нових клієнтів до бізнесів-учасників;

2) менторинг та наставництво:

- персональна підтримка бізнесу професійними менторами, експертами, бізнес-консультантами та коучами на шляху до досягнення цілей;
- діагностика бізнесу, скринінг керівників та працівників компанії, тестування продукту та визначення рівня конкурентоспроможності, розробка індивідуальної траєкторії зростання;
- підбір індивідуальної навчальної програми, розробка бізнес-плану, презентацій та інвестиційних пропозицій;

3) комунікації:

- доступ до мережевих контактів, які допоможуть залучити інвесторів, знайти партнерів та клієнтів;
- майданчик для нетворкінгу та сприятливі умови для взаємодії та співпраці різних бізнесів, що може сприяти появі інноваційних продуктів та рішень;

4) інвестиції:

- організація демо-дня, на якому учасники можуть представити свої продукти та послуги інвесторам, партнерам та клієнтам;
- допомога у підготовці до пітчінгу.

Ця підтримка допоможе традиційним бізнесам пришвидшити їх зростання та підвищить їх шанси на успіх. Такі бізнес-акселератори сприятимуть створенню та поширенню інноваційної екосистеми для розвитку не тільки інноваційного, а й традиційного бізнесу.

Існує велика кількість різних видів акселераторів, які пропонують різний набір функцій. Розглянемо найбільш перспективні, на наш погляд, акселератори в Україні для їх роботи з бізнесами.

1. Глобальні акселератори – мають світову мережу контактів і працюють зі стартапами з усього світу. Вони надають фінансову та іншу підтримку, а також можуть допомогти компаніям відкрити нові ринки та знайти партнерів та інвесторів з інших країн. Такі акселератори будуть дуже ефективні в розвитку експортного бізнесу в Україні, особливо зараз, коли виробництво стає глобальним та майже відсутні товари, при виробництві яких були використані складові однієї країни. Широке представництво таких акселераторів в різних країнах світу може сприяти налагодженню контактів між бізнесами різних країн, що буде сприяти появі інноваційних продуктів та рішень.

2. Регіональні акселератори – фінансуються місцевими урядами та місцевими організаціями та сприяють розвитку стартапів у відповідному регіоні. Вони також можуть надавати фінансову та іншу підтримку й створювати умови для взаємодії та співпраці між стартапами та місцевими компаніями. Результатом такої кооперації буде перетік інновацій із стартап-середовища у традиційний бізнес, який також може підсилити стартапи своїм досвідом. Також стартапи зможуть запозичити у бізнесу налагоджені бізнес-процеси та контакти з клієнтами, партнерами, контролюючими органами. В Україні зараз поширюється кластерний рух, який передбачає тісну співпрацю бізнесу та регіональної влади. Саме кластери можуть бути ініціаторами створення таких бізнес-акселераторів, щоб допомогти зростати їх членам.

3. Галузеві акселератори спеціалізуються на підтримці стартапів, що працюють у певних галузях. Наприклад, медицина, агро, блокчейн, енергетика та інші. Вони надають компаніям доступ до мережових контактів та експертів у відповідній галузі, а також можуть надавати фінансову підтримку. Водночас існує багато діючих бізнесів, які є членами галузевих об'єднань, та потребують допомоги й поштовху до інтенсивного зростання. Ініціаторами створення таких бізнес-акселераторів в Україні можуть бути галузеві асоціації, які зацікавлені у розвитку своїх учасників та мають значну експертизу у своїй галузі.

4. Корпоративні акселератори належать великим корпораціям та надають підтримку компаніям, які працюють у відповідному сегменті ринку. Корпоративні акселератори можуть надавати дрібним бізнесам доступ до ресурсів і мережових контактів, а також можуть бути клієнтами для цих компаній на підрядній основі у виробництві складових їх продукту, які потрібні в невеликій кількості та виробництві яких неефективно для великих компаній.

Кожен вид акселератора має свої переваги та недоліки, а вибір конкретного акселератора залежить від потреби бізнесу. У будь-якому випадку бізнес-акселератор може стати кроком для успішного розвитку підприємницьких структур, надаючи необхідну підтримку та ресурси для їх інтенсивного зростання.

Бізнес активно прагне до інновацій, проте часто гальмує через відсутність необхідних компетенцій. Відзначається географічна концентрація: у 2021 році 59% стартапів, які долучилися до акселераційних програм, знаходяться на відстані не більше 150 км від акселераторів.

Діяльність бізнес-акселератора має опиратися на аналіз міжнародного та національного досвіду, враховуючи специфіку українського ринку. Відмінною рисою акселератора є розробка комплексної документації для ефективної взаємодії з ключовими учасниками екосистеми.

Основним пріоритетом бізнес-акселератора є поширення інновацій серед традиційних бізнесів та залучення інвесторів. Крім основного напрямку – мілітарі, в Україні найбільше потрібні акселераційні програми для ММСБ у таких сферах:

- технології та цифрова трансформація, що передбачає інноваційні рішення, штучний інтелект, блокчейн, Інтернет речей (IoT) та інші цифрові технології, які можуть стати катализаторами для розвитку ММСБ, допомагаючи їм оптимізувати процеси, зменшити витрати та відкрити нові ринки;

- екологічний бізнес, який набуває поширення за рахунок зростаючої свідомості про навколишнє середовище та потреби у переході до сталого розвитку, що відкриває можливості для бізнесів, орієнтованих на екоінновації, відновлювані джерела енергії, утилізацію вихідних речовин та створення сталих продуктів; вирішення екологічних проблем внаслідок війни в Україні привертає увагу з боку багатьох зацікавлених осіб;

- медицина, що пов'язано із глобальними викликами, такими як пандемії та старіння населення; є великий потенціал для бізнесу у сфері медтехніки, телемедицини, дієтичних продуктів та послуг по підтримці здорового способу життя; в Україні можна виділити окремий напрямок, пов'язаний із реабілітацією ветеранів війни та постраждалих від військової агресії;

- агробізнес, який є однією із ключових галузей в Україні; цей напрямок має величезний потенціал для інновацій та розвитку; в умовах зростання глобальної потреби в продуктах харчування та викликів зміни клімату, агротехнології залишаються важливішими, ніж коли-небудь, агроакселератори можуть сприяти впровадженню нових технологій у сільськогосподарське виробництво, а також розвитку ефективних ланцюгів поставок, зменшенню втрат врожаю, та створенню сталого та ефективного аграрного бізнесу.

Ці напрямки являють собою великі можливості для ММСБ України, а бізнес-акселератори можуть служити містками між інноваційними ідеями стартаперів та реальним світом бізнесу, допомагаючи їм швидко масштабуватися та адаптуватися до ринкових умов.

Ці акселераційні програми мають великий потенціал для сприяння розвитку інноваційних підприємств в Україні, що також позитивно впливає на економіку та суспільство.

Пропонуємо такі етапи створення бізнес-акселераторів для ММСБ:

- дослідження ринку – вивчення запиту на акселераційні програми для бізнесу в

Україні та в окремих її регіонах, аналіз альтернатив;

□ визначення спеціалізації – визначення області (галузі, напрямку), в якій буде спеціалізуватися акселератор (наприклад, технології, агросектор, медицина, логістика, діджиталізація, еко-бізнес тощо);

□ розробка бізнес-моделі – створення фінансового плану, визначення джерел фінансування та прибутковості проекту, розробка пропозиції для інвесторів та учасників бізнес-акселератору;

□ формування команд – формування пулу менторів, експертів, викладачів коучів та інвесторів для підтримки та розвитку акселератора;

□ розробка акселераційних програм – визначення змісту та структури акселераційних програм для різних категорій учасників, участь в яких допоможе бізнесам ефективно розвиватися;

□ пошук партнерів – встановлення партнерств з університетами, корпораціями, асоціаціями, державними та регіональними органами влади, міжнародними донорами, агентствами з підтримки малого бізнесу для надання ресурсів та підтримки;

□ запуск та маркетинг – запуск бізнес-акселератора та просування його на ринок для залучення бізнесів-учасників та інвесторів;

□ моніторинг та оцінка – постійний контроль результатів та оцінка ефективності роботи бізнес-акселератора з метою його вдосконалення та розвитку.

Висновки. Бізнес-акселератори мають важливий вплив на економіку України, сприяють розвитку малого та мікробізнесу, який є одним із основних стовпів економіки країни. Нині усі зосереджені на розвитку стартапів, забуваючи про такий важливий сегмент ринку як ММСБ. Дослідження дозволило сформулювати такі аспекти впливу

бізнес-акселераторів на інноваційну екосистему країни:

□ стимулювання інновацій в секторі традиційного бізнесу, тобто бізнес-акселератори надають ММСБ можливість розробляти та впроваджувати інноваційні продукти, що підвищує конкурентоспроможність національних компаній на світовому ринку;

□ залучення інвестицій за рахунок підвищення інвестиційної привабливості бізнесів, які пропонують нові продукти та підтримують інноваційний вектор розвитку;

□ створення нових робочих місць за рахунок масштабування ММСБ; можна також зазначити підвищення кваліфікації працівників, які працюють з новими технологіями та впроваджують інноваційні продукти, технології тощо;

□ розвиток талантів підприємців, які отримують можливість розвиватися та вдосконалюватися як професіонали, що сприяє залученню талановитих людей у сферу підприємництва;

□ прогрес у сфері комунікацій та формування партнерських відносин, а також відкриття нових ринків за рахунок об'єднання компетенцій різних учасників бізнес-акселератору.

Загалом, бізнес-акселератори є каталізатором для розвитку підприємництва в Україні, що сприяє підвищенню економічного потенціалу країни та забезпечує створення робочих місць та підтримку інноваційного зростання. У програмі розвитку бізнес-акселераторів для ММСБ в Україні пропонується зробити акцент на такі положення:

□ впровадження спеціалізованих акселераційних програм для ММСБ у різних галузях, які враховують їх унікальні риси;

□ підтримка фінансового забезпечення за рахунок залучення інвесторів, грантів та державних субсидій для забезпечення доступу до деяких ресурсів;

□ створення пулу менторів, експертів, коучів шляхом залучення досвідчених підприємців та фахівців, які надають консультації та пропонують наставництво;

□ організація інтенсивних навчальних заходів: проведення тренінгів, воркшопів та семінарів для підвищення компетенцій учасників;

□ спрямування доступу до ринків за допомогою встановлення партнерств з ключовими гравцями, які допоможуть залучити клієнтів та розширити бізнес-можливості ринку.

На основі зазначених пропозицій до програми розвитку

бізнес-акселераторів для ММСБ в Україні можна констатувати, що цільовим напрямком є створення умов для ефективного та інтенсивного розвитку бізнесу у країні. Концентрується

увага на адаптивності підходів, які враховують специфіку галузей та унікальні потреби підприємств, підкреслюється важливість комплексного підходу: від фінансової підтримки до доступу до ринків.

Для поглиблення розуміння ефективності акселераційних програм для ММСБ в Україні в подальшому планується провести дослідження зовнішніх факторів, які можуть вплинути на успішність бізнес-акселераторів у регіональному контексті, а також розробити пропозиції щодо адаптації глобальних практик для місцевих умов. Особлива увага має бути приділена дослідженню потреби конкретних галузей та розробці метрики для оцінки ефективності допомоги в процесі акселерації

Список літератури

1. Benjamin L. Hallen, Christopher B. Bingham and Susan Cohen. Do Accelerators Accelerate? A Study of Venture Accelerators as a Path to Success? Academy of Management. 30 Nov 2017. P. 185.
2. Benjamin L. Hallen, Susan L. Cohen, Christopher B. Bingham. Do Accelerators Work? If So, How? Organization Science. 2020. 31(2). P. 378-414.
3. Busulwa Richard, Birdthistle Naomi, Dunn Steve. Startup Accelerators: A Field Guide. Wiley. 2020. 368 p.
4. Edward J. Malecki. Entrepreneurship and entrepreneurial ecosystems. Geography Compass. 2018. Volume 12, Issue 3. P. 1-21.
5. Global Startup Ecosystem Index 2023. URL: <https://lp.startupblink.com/report/> (дата звернення 01.08.2023).
6. Gontareva, I., Litvinov, O., Hrebennyk, N., Nebaba, N., Litvinova, V., & Chimshir, A. Improvement of the innovative ecosystem at universities. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 2022. №1(115), p. 59–68.
7. Hausberg J. Piet, Korreck Sabrina, Business incubators and accelerators: a co-citation analysis-based, systematic literature review. The Journal of Technology Transfer, Springer, 2020. № 45(1), p. 151-176.
8. Jaber Aljalhma, John Slof. An Updated Systematic Review of Business Accelerators: Functions, Operation, and Gaps in the Existing Literature. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. Volume 8, Issue 4, December 2022, 214.
9. Jean-Michel Dalle, Matthijs den Besten, Jeremie Morfin. Accelerator-mediated access to investors among early-stage start-ups. Annals of Operations Research, 2023. P. 1-28.
10. Jonathan Bone, Juanita Gonzalez-Urbe, Christopher Haley and Henry Lahr. The impact of business accelerators and incubators in the UK. BEIS Research Paper Number. 2019. 25 p.
11. Kovaliov A, Litvinov O., Hrebennyk N., Didur Y. Development Of Entrepreneurial Education In Ukrainian Universities. Conferința Științifică Internațională Strategii Și Politici De Management În Economia Contemporană (ediția a VIII-a) 24-25 martie 2023. P. 305-312.
12. Leitão João, Pereira Dina, Gonçalves Ângela. Business Incubators, Accelerators, and Performance of Technology-Based Ventures: A Systematic Literature Review. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. March 2022, 8, 46.
13. Martin Bliemel, Ricardo Flores, Saskia De Klerk, Morgan P. Miles Accelerators as start-up infrastructure for entrepreneurial clusters. Entrepreneurship & Regional Development An International Journal. 2019. № 31. P. 133-149.
14. Moritz A., Naulin, T., Lutz E. Accelerators as drivers of oopetition among early-stage startups. Technovation, 2022. № 111, 102378.
15. Pascal Latouche. Open Innovation: Corporate Incubator. Wiley-ISTE. 2018. 240 p.
16. Report Russian Aggression In Ukraine: How Do Ukrainian Startups Survive. December

2022. URL: https://www.startupbridge.eu/wp-content/uploads/2022/12/PUSB-REPORT_Russian-aggression-in-Ukraine_How-do-Ukrainian-startups-survive.pdf (дата звернення 01.08.2023).

17. Report Ukrainian Startup Ecosystem: Facing the challenges, seizing the opportunities January 2022. URL: https://www.startupbridge.eu/wp-content/uploads/2022/01/PUSB_Report_Ukrainian_Startup_Ecosystem_2022.pdf (дата звернення 01.08.2023)

18. Sandy Yu. How Do Accelerators Impact the Performance of High-Technology Ventures? *Management Science*. 2019. № 66(2). P. 530-552.

19. Saurabh Lall, Lily Bowles, Baird Ross. The Role of Accelerators in Bridging the Gender Gap in Entrepreneurship: A Literature Review and Future Research Agenda. *Innovations Technology Governance Globalization*. July 2013. 8(3):105-137.

20. Sean Wise, Andre Laplume, Sepideh Yeganegi. Accelerator cohort social network structure and startup performance. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*. 1 Aug 2023. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08276331.2023.2239043>

21. Sevilla-Bernardo, Javier, Blanca Sanchez-Robles, Teresa C. Herrador-Alcaide. Success Factors of Startups in Research Literature within the Entrepreneurial Ecosystem. *Administrative Sciences*, 2022. 12: 102.

22. Sheela Pandey, Saurabh Lall, Sanjay K. Pandey, Sucheta Ahlawat. The Appeal of Social Accelerators: What do Social Entrepreneurs Value? *Journal of Social Entrepreneurship*. 2017. Volume 8. Issue 1. P. 88-109.

23. Ковальов А., Літвінов О., Гребенник Н. Перспективи розвитку акселераторів в університетах в Україні. Перша міжнародна конференція «Відкрита наука та інновації в Україні 2022», 27-28 жовтня, 2022 р., Київ. С. 134-136.

24. Литвин І. Екосистема стартап-підприємництва в Україні: історія створення та сучасність. *Молодий вчений*, 2019. № 1 (65), 476-482.

25. Петренко Іван. Як підвищити шанси стартапів на успіх? URL: <https://happymonday.ua/navishcho-startapam-akseleratory> (дата звернення 01.09.2023).

26. Стартап-акселератори: як розігнати стартап в Україні. URL: <https://bizmag.com.ua/startap-akseleratory/> (дата звернення 01.09.2023).

27. Український фонд стартапів. Офіційна сторінка. URL: <https://usf.com.ua/akseleracijna-programma/> (дата звернення 01.09.2023).

28. Ярмук О. Стартап-инкубаторы и бизнес-акселераторы в Украине: что и где искать? URL: http://www.prostoweb.com.ua/idei_i_modeli/stati/startap_inkubatory_i_biznes_akseleratory_v_ukraine_chno_i_gde_iskat/.(дата звернення 01.09.2023).

References

1. Benjamin L. Hallen, Christopher B. Bingham and Susan Cohen (2017). Do Accelerators Accelerate? A Study of Venture Accelerators as a Path to Success? *Academy of Management*. 30 Nov 2017. 185.

2. Benjamin L. Hallen, Susan L. Cohen, Christopher B. Bingham (2020). Do Accelerators Work? If So, How? *Organization Science*. 31(2), 378-414.

3. Busulwa, Richard, Birdthistle, Naomi, Dunn, Steve (2020). *Startup Accelerators: A Field Guide*. Wiley. 368.

4. Edward J. Malecki (2018). Entrepreneurship and entrepreneurial ecosystems. *Geography Compass*. Volume 12, Issue 3, 1-21.

5. Global Startup Ecosystem Index 2023. Retrieved from <https://lp.startupblink.com/report/> (accessed 01.08.2023).

6. Gontareva, I., Litvinov, O., Hrebennyk, N., Nebaba, N., Litvinova, V., & Chimshir, A. (2022). Improvement of the innovative ecosystem at universities. *Eastern-European Journal of*

Enterprise Technologies, №1(115),

59–68.

7. Hausberg J. Piet, Korreck Sabrina (2020). Business incubators and accelerators: a co-citation analysis-based, systematic literature review. *The Journal of Technology Transfer*, Springer. № 45(1), 151-176.

8. Jaber Aljalahma, John Slof. (2022). An Updated Systematic Review of Business Accelerators: Functions, Operation, and Gaps in the Existing Literature. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. Volume 8, Issue 4, 214.

9. Jean-Michel Dalle, Matthijs den Besten, Jeremie Morfin (2023). Accelerator-mediated access to investors among early-stage start-ups. *Annals of Operations Research*, 1-28.

10. Jonathan Bone, Juanita Gonzalez-Uribe, Christopher Haley and Henry Lahr (2019). The impact of business accelerators and incubators in the UK. BEIS Research Paper Number. 25.

11. Kovaliov A, Litvinov O., Hrebennyk N., Didur Y. (2023). Development Of Entrepreneurial Education In Ukrainian Universities. *Conferința Științifică Internațională Strategii Și Politici De Management În Economia Contemporană (ediția a VIII-a)*. 305-312.

12. Leitão João, Pereira Dina, Gonçalves Ângela (2022). Business Incubators, Accelerators, and Performance of Technology-Based Ventures: A Systematic Literature Review. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 8, 46.

13. Martin Bliemel, Ricardo Flores, Saskia De Klerk, Morgan P. (2019). Miles Accelerators as start-up infrastructure for entrepreneurial clusters. *Entrepreneurship & Regional Development An International Journal*, 31, 133-149.

14. Moritz A., Naulin, T., Lutz E. (2022). Accelerators as drivers of oopetition among early-stage startups. *Technovation*, 111, 102378.

15. Pascal Latouche (2018). *Open Innovation: Corporate Incubator*. Wiley-ISTE. 240.

16. Report Russian Aggression In Ukraine: How Do Ukrainian Startups Survive (2022). Retried from https://www.startupbridge.eu/wp-content/uploads/2022/12/PUSB-REPORT_Russian-aggression-in-Ukraine_How-do-Ukrainian-startups-survive.pdf (accessed 01.08.2023).

17. Report Ukrainian Startup Ecosystem: Facing the challenges, seizing the opportunities (2022). Retried from https://www.startupbridge.eu/wp-content/uploads/2022/01/PUSB_Report_Ukrainian_Startup_Ecosystem_2022.pdf (accessed 01.08.2023)

18. Sandy Yu (2019). How Do Accelerators Impact the Performance of High-Technology Ventures? *Management Science*, 66(2), 530-552.

19. Saurabh Lall, Lily Bowles, Baird Ross (2013). The Role of Accelerators in Bridging the Gender Gap in Entrepreneurship: A Literature Review and Future Research Agenda. *Innovations Technology Governance Globalization*. 8(3): 105-137.

20. Sean Wise, Andre Laplume, Sepideh Yeganegi (2023). Accelerator cohort social network structure and startup performance. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*. Retried from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08276331.2023.2239043>.

21. Sevilla-Bernardo, Javier, Blanca Sanchez-Robles, Teresa C. Herrador-Alcaide (2022). Success Factors of Startups in Research Literature within the Entrepreneurial Ecosystem. *Administrative Sciences*. 12: 102.

22. Sheela Pandey, Saurabh Lall, Sanjay K. Pandey, Sucheta Ahlawat (2017). The Appeal of Social Accelerators: What do Social Entrepreneurs Value? *Journal of Social Entrepreneurship*. Volume 8, Issue 1, 88-109.

23. Kovalov, A., Litvinov, O., Hrebennyk, N. (2022). Perspektyvy rozvytku akseleratoriv v universytetakh v Ukraini [Development prospects of accelerators in universities in Ukraine]. *Persha mizhnarodna konferentsiia «Vidkryta nauka ta innovatsii v Ukraini 2022»*, 27-28 zhovtnia, 2022 r., Kyiv. 134-136. [In Ukrainian].

24. Lytvyn, I. (2019). Ekosystema startap-pidpriemnytstva v Ukraini: istoriia stvorennia ta suchasnist [Ecosystem of start-up entrepreneurship in Ukraine: history of creation and modernity]. *Molodyi vchenyi*, 1 (65), 476-482. [In Ukrainian].
25. Petrenko Ivan. Yak pidvyshchyty shansy startapiv na uspikh? [How to increase startups' chances of success?]. Retrieved from <https://happymonday.ua/navishcho-startapam-akseleratory> (accessed 01.09.2023). [In Ukrainian].
26. Startap-akseleratory: yak rozihnaty startap v Ukraini. [Startup accelerators: how to speed up a startup in Ukraine]. Retrieved from <https://bizmag.com.ua/startap-akseleratory/> (accessed 01.09.2023). [In Ukrainian]
27. Ukrainskyi fond startapiv. Ofitsiina storinka [Ukrainian startup fund. Official page]. Retrieved from <https://usf.com.ua/akseleracijna-programma/> (accessed 01.09.2023). [In Ukrainian].
28. Iarmak O. Startap-ynkubatory y biznes-akseleratory v Ukrayne: chto y hde yskat? [Startup incubators and business accelerators in Ukraine: what and where to look for?] Retrieved from http://www.prostoweb.com.ua/idei_i_modeli/stati/startap_inkubatory_i_biznes_akseleratory_v_ukraine_chto_i_gde_iskat.(accessed 01.09.2023). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 12.10.2023

Прийнята до публікації 15.10.2023

ПРОБЛЕМИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Коліушко А. Д., бакалавр спеціальності 073 «Менеджмент», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків, Україна
e-mail: adkoliusko@gmail.com
ORCID ID: 0009-0006-4288-3675

Дячек В. В., кандидат економічних наук, доцент кафедри управління та адміністрування ННІ «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків, Україна
e-mail: v.v.dyachek@karazin.ua
ORCID ID: 0000-0003-3542-5669

***Анотація.** Сучасний світ кожного дня висвітлює безліч подій, які впливають на бізнес: на об'єм продажів, ефективність реклами, лояльність аудиторії, доступність інновацій тощо. Одна з головних цілей маркетологів – швидко адаптуватися до змін та адаптувати контент, виходячи з інформаційних подій. На жаль, досі діджитал маркетинг розглядається багатьма компаніями лише у межах ринку діяльності, що знижує ефективність його дії та має негативні наслідки. У статті розглянуто сутність, основні канали, способи оцінки ефективності та сучасні тренди діджитал маркетингу, проаналізовано вплив воєнного стану в Україні на діджитал маркетинг українського бізнесу та світових брендів, а також надані актуальні кейси по заданій темі. Метою статті є аналіз теоретичного матеріалу та кейсів, а також надання практичних рекомендацій. Було використано методи індукції та дедукції, аналізу та синтезу, узагальнення та порівняння, кейс-метод.*

***Ключові слова:** цифровий маркетинг, глобалізація, ефективність діджитал маркетингу, тренди цифрового маркетингу.*

DIGITAL MARKETING ISSUES IN CONDITIONS OF GLOBALISATION

Koliushko Anastasiia, Bachelor of Science (073 "Management"), V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine
e-mail: adkoliusko@gmail.com
ORCID ID: 0009-0006-4288-3675

Dyachek Vitalii, PhD, Associate Professor at the Department of Administration and Economics of Educational and research institute "Karazin Business School", V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine
e-mail: v.v.dyachek@karazin.ua
ORCID ID: 0000-0003-3542-5669

***Abstract.** Every day, the modern world covers a lot of events that affect business: sales, advertising effectiveness, audience loyalty, availability of innovations, etc. These are the consequences of globalization. The further humanity develops, the more dependent all spheres of life become on each other. Therefore, digital marketing is a common tool for informing consumers, which has also been affected by globalization. Moreover, marketing globalization has reached the point where local issues matter. The main problem and, at the same time, the advantage of digital marketing is its reach - specific marketing activities can be seen in every corner of the planet. One of the main goals of marketers is to quickly adapt to changes and adapt content based on information events in the local and global space. Unfortunately, many companies still consider digital marketing only within the scope of their business activities, which reduces its effectiveness and has negative consequences, such as, for example, a decrease in customer loyalty and subsequently sales. To avoid this, it is necessary to analyse the current problems of digital marketing in the context of globalization. This article discusses the essence, main channels, ways to evaluate the effectiveness and current trends of digital marketing, analyses the impact of martial law in Ukraine on digital marketing of Ukrainian businesses and global brands, and provides relevant cases on the topic. The article analyses the relevant works of domestic and foreign scholars who have studied various aspects of digital marketing. The purpose of the article is to determine the impact of local events on the result of marketing activities and to provide practical recommendations for adapting digital marketing of enterprises. The methods used were induction and deduction, analysis and synthesis, generalization and comparison, and case method.*

***Keywords:** digital marketing, globalization, digital marketing efficiency, digital marketing trends.*

JEL Classification: M310.

Постановка задачі. ДГлобалізація маркетингу дійшла до того, що локальні проблеми мають значення. Основна проблема та й водночас перевага діджитал маркетингу полягає в його просторі впливу – конкретні маркетингові заходи можна побачити у кожному куточку планети. Бізнесу потрібно бути пильним до локальних подій та завчасно реагувати на мінливу реальність. Одна картинка може спровокувати соціум, викликати культуру відміни та приректи бізнес на повільну стагнацію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Було проаналізовано актуальні праці вітчизняних та зарубіжних вчених, які досліджували різні аспекти цифрового маркетингу. Так, наприклад, редактор журналу «Forbes» Тоні Пек зазначив у своїй статті від березня 2023 року новітні тренди діджитал маркетингу [1]. Вітчизняні автори електронного наукового фахового видання «Ефективна економіка» – Ростислав Баран та Мар'яна Романчукевич – у своїй статті «Оцінка ефективності рекламної діяльності в інтернеті» надали розгорнутий список показників ефективності діджитал маркетингу [2].

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Глобалізація у сфері технологій, культури, економіки та інформації створює нові виклики і можливості для маркетологів. З одного боку, цифровий маркетинг став надзвичайно потужним інструментом для залучення аудиторії з усього світу із можливістю використання концепції глобального маркетингу (ролики з одним змістом, часто англійською і т.д.). Це дозволяє корпораціям економити та мати ефект масштабу навіть у комунікаційній політиці. З іншого боку, це призвело до виникнення складних завдань, пов'язаних з адаптацією стратегій до різних ринків, культур та мовних специфікацій. Ці проблеми вже були окреслені у працях вітчизняних та зарубіжних вчених, але ж із появою нових соціальних тенденцій та тотальної інформаційної доступності, перед маркетологами постала ще одна, раніше не окреслена, проблема. Останнє десятиріччя довело, що локальні події іноді мають глобальне значення та впливають на маркетингову діяльність глобальних та місцевих компаній. Це не просто концепція локального маркетингу, необхідно казати про «глокальний» підхід у маркетингу. Це явище сприяє появі нових підходів до ведення маркетингової діяльності, тенденцій та професій, тож потребує спеціального наукового дослідження.

Мета дослідження. Метою статті є визначення впливу локальних подій на результат маркетингових заходів та надання практичних рекомендацій щодо адаптації діджитал маркетингу підприємств.

Основний матеріал. У наші часи Інтернет доступний кожному. З кожним роком кількість людей, які щодня виходять в мережу, продовжує зростати. Станом на 2021 рік у всьому світі налічувалося близько 4,9 мільярдів користувачів Інтернету, що на 400 мільйонів більше, ніж у 2020 році [3]. Ця тенденція обумовлює глобалізацію бізнесу, виробництва, маркетингу тощо. З цими цифрами також змінюється й шлях придбання певних послуг та товарів. Класичний маркетинг стає більш неефективним саме через те, що більшу кількість свого часу аудиторія проводить в Інтернеті, на зміну йому приходять цифровий маркетинг.

Цифровий (діджитал) маркетинг – це вид маркетингової діяльності, що передбачає спілкування з аудиторією через цифрові канали для вирішення завдань бізнесу [4]. Простими словами, діджитал маркетинг або цифровий маркетинг належить до всіх видів маркетингових комунікацій, які здійснюються в Інтернеті.

Основними каналами діджитал маркетингу є: SEO (пошукова оптимізація); E-mail; PPC (контекстна реклама з оплатою за клік); контент маркетинг; SMM (маркетинг соціальних мереж); партнерський маркетинг; мобільний маркетинг; відео маркетинг; SMS.

Цифровий маркетинг допомагає бізнесу охопити більшу аудиторію, ніж за допомогою традиційних офлайн методів реклами, і націлитися на потенційних клієнтів, які, швидше за все, придбають або дізнаються про продукт або послугу саме в Інтернеті. Крім того, цифровий маркетинг економічно більш ефективний, ніж традиційний, і дає змогу аналізувати ефективність маркетингової діяльності щодня.

Продовжуючи тему ефективності, як говорив Томас Едісон: «Я не терпів поразок. Я просто знайшов 10 000 способів, які не працюють». Звичайно 10 000 невдалих спроб виконувати не потрібно, але ефективна реклама – це результат ризику, проб та помилок, аналізу і знов проб.

Існує багато способів оцінити ефективність діджитал реклами:

- Покази.
- Частота.
- Охват.
- CTR (показник переходів по рекламі).
- CPC (ціна за клік).
- CPA (ціна за дію).
- CR (ефект конверсії).
- CPL (ціна за лід).
- CPO (ціна за заказ).
- ROAS (рентабельність інвестицій у рекламу).

– та ін. [2].

Ефективність залежить від правильно підбраного каналу комунікації. Сучасні тренди діджитал маркетингу більш за все пов'язані з технічним прогресом. Наприклад, за статистикою у 2022 році майже третину всіх мобільних запитів було введено за допомогою голосового пошуку. Отже, слід зробити висновок, що маркетологам потрібно адаптувати пошукові запити виходячи з набору «тригерних» слів та зробити цей тренд частиною маркетингової стратегії.

Віртуальна реальність (VR) та доповнена реальність (AR) стають все більш популярними у цифровому маркетингу. Віртуальна реальність пропонує захоплюючий досвід, тоді як доповнена реальність накладає цифровий контент на реальний світ для залучення користувачів. Бренди використовують VR/AR для демонстрації інноваційних продуктів, таких як віртуальні тури по об'єктах нерухомості або віртуальні примірки. Це підвищує інтерактивність, залучення та потенціал продажів [1].

Штучний інтелект стає все більш досконалим та інтегрується у цифровий маркетинг. При використанні AI з'являється можливість аналізувати великі об'єми даних та отримувати цінну інформацію про поведінку клієнтів, що допомагає покращувати таргетинг та персоналізацію і створювати більш ефективні маркетингові кампанії [1].

Підвищена персоналізація. Базуючись на вподобаннях клієнта, бізнес може запропонувати додаткові продукти, які з великою імовірністю його зацікавлять. Гарним прикладом є сервіс Netflix, який на базі останніх переглянутих фільмів та серіалів пропонує схожі за жанром або тематикою.

Геймефікація. Науковцями доведено, що аудиторія набагато легше та ефективніше сприймає креативний контент. Дієва інтерактивна комунікація з клієнтами, яка залучує, значно підвищує лояльність та впізнаваність бренду.

Прозорість та автентичність. Серед жорсткої конкуренції бренди намагаються завоювати довіру споживача. Щоб виділитися, пріоритет повинен бути наданий до прозорості та достовірності у своєму цифровому маркетингу. У відкритому доступі має бути інформація про продукт, цінності компанії, соціальну та екологічну підтримку, а може ще й фінансові аспекти. Так будується більш міцна довіра з аудиторією та її лояльність, відмінність від конкурентів. Наприклад, все частіше бренди почали висвітлювати певні затрати, які пов'язані із виготовленням продукту для кінцевого споживача. Ціна за матеріал, доставку, виготовлення, оплата праці та ін. За статистикою лояльність до таких брендів значно вища [1].

Сайти, адаптовані до мобільних приладів. Переважна більшість користувачів нашого часу повністю переходять від ноутбуків та комп'ютерів до смартфонів з появою розповсюдженого мобільного інтернету. Отже, весь контент потрібно адаптувати до комфортного перегляду з мобільних приладів.

User-generated content. Контент користувачів викликає довіру у потенційних клієнтів, підвищення рейтингу бренду в пошуковій мережі, авторитет та загальну залученість. Найпростішим прикладом контенту користувачів може бути банальний коментар або відповідь на питання іншого користувача на форумі, чи використання хештегів бренду в соціальних мережах [1].

Всі ці тренди цифрового маркетингу активно використовуються як у локальному, так і у міжнародному маркетингу, але чи гарантують лише вони ефективний результат? Глобалізація маркетингу дійшла до того, що локальні проблеми також мають значення та маркетингові стратегії потребують адаптації та розвитку не тільки за допомогою трендів. Тому є багато прикладів як новітніх, так і за останнє десятиріччя.

Почнемо з повного аналізу кейсу «Tata Motors» 2016 року. Індійська компанія з виробництва автомобілів «Tata Motors» планувала випускати свій новітній автомобіль під назвою «Zika». Але за 3 тижні до релізу Всесвітня організація охорони здоров'я оголосила глобальною надзвичайною ситуацією вірус, якому дали назву «Zika». Проблема, з якою зіткнулися маркетологи компанії, була очевидна – автомобіль буде асоціюватися саме з новим вірусом. А хто захоче купувати машину названу на честь смертельної хвороби? Наслідки були потенційно катастрофічними – «Tata Motors» розглядала перспективу втрати щонайменше 82 мільйонів доларів, інвестованих у дослідження та розробки, виробництво та маркетинг, а також наслідки від пошкодження репутації провідної компанії, що вплине на всі її бренди. Але компанія змогла адаптуватися до цієї події та оперативно розробила низку маркетингових ходів [5].

Стратегія складалась з 3 стадій: чесне визнання проблеми перед аудиторією, будівництво

нових відносин з аудиторією та максимальне використання всіх людських ресурсів компанії. Перша стадія – визнання проблеми перед аудиторією реалізувалась у розповсюдженні оголошення через діджитал канали. Сутність полягала у тому, що враховуючи стан нового вірусу, було б некоректно до постраждалих зберігати оригінальну назву автомобіля. Друга стадія являла собою випуск відео для споживачів на 22 ринки, в яких була надана загальна інформація про автомобіль та запропоновано взяти участь у вигадуванні нової назви. Ця стратегія змусила потенційних споживачів увійти в більш близький контакт з продуктом. Було створено кілька механізмів участі – коментар під відео, пост у Twitter, через спеціальний веб-сайт або просто надіслати SMS. До речі, це є яскравим прикладом використання user-generated content тренду. Споживачі запропонували 37 000 нових назв, та в результаті автомобіль перейменували у «Tiago». Третя стадія полягала у використанні всіх співробітників у розсилці персональних SMS, щоб кожен потенційний покупець був проінформований про можливість взяти участь у зміні назви.

У результаті маркетингової стратегії лише за 3 дні було охоплено 48 мільйонів людей, залучено 640 000 та вигадано 37 000 нових назв. У пошуку Google різко підвищилась кількість запитів на автомобіль «Tiago», а запити автомобіль «Zika» майже повністю зникли, що говорить про те, що споживачі проінформовані про зміну та погодилися з нею. Кінцевим результатом для компанії були такі досягнення: після запуску Tiago компанія «Tata Motors» отримали понад 120 000 запитів на тест-драйв, що у 3 рази більше, ніж будь-який випуск продукту цієї компанії за останнє десятиліття! [5].

Отже, якщо б «Tata Motors» проігнорували подію про визнання нового небезпечного вірусу, то наслідки для компанії були б катастрофічні. Адаптація продукту під нові обставини була необхідна та компанія успішно впоралась з впровадженням адаптивних маркетингових стратегій.

Далі перейдемо до розбору більш сучасного та актуального кейсу. Тема війни в Україні торкнулася всього світу, як економічно так і морально.

З початку повномасштабного російського вторгнення в Україну 24 лютого 2022 року український великий, малий та середній бізнес припинили свою працю щонайменше на декілька місяців. Люди були налякані та багато хто вважав морально недоречним займатися чимось, окрім допомоги армії та висвітлення останніх подій. Інтернет простір буквально на 99% був заповнений новинами про війну та бойові дії. Через деякий час малий та середній бізнес частково відновив свою працю. Багато підприємців стикнулись із засудженням через нібито егоїзм, бо намагалися вести бізнес як і раніше, використовуючи ті ж самі маркетингові стратегії. Від того моменту почалася адаптація маркетингових стратегій з урахуванням воєнних умов.

Вже наприкінці весни найбільш трендовим гаслом серед всіх українців – як підприємців, так і споживачів, – стало: «Підтримуємо українських виробників, підтримуємо економіку». Чому сталося таке різке коливання настрою серед мас? Хоча ж насправді цей лозунг з економічного погляду некоректний навіть через те, що великі підприємства та експорт заблоковані – а саме вони складають основну частку у формуванні бюджету країни та підтримки економіки. Відповідь вочевидь криється в недостатній освіченості, але також у маркетингових «фішках», які зробили бізнес в очах споживачів «гарним гравцем».

Ці «фішки» і є ключами, які адаптували контент діджитал маркетингу для споживачів. А саме:

- висвітлення підтримки ЗСУ;
- генерація контенту, пов'язаного з булінгом країни агресора;
- впровадження «життєвого» контенту – реалій нашого часу;
- використання етнічних мотивів та висвітлення української культури;
- використання та удосконалення особистого бренду;
- висвітлення новин та трагічних ситуацій, публічне висловлення співчуттів;
- перехід на державну мову.

Основним фактором, який викликає негативну реакцію споживачів можна вважати російськомовний контент, оскільки з початку війни відбулася тотальна українізація. Російська мова – мова агресора, тож весь бізнес публічно перейшов на рідну мову задля підтримки лояльності клієнтів.

Як вже було зазначено, за рахунок глобалізації, локальні події мають великий вплив. Отже, війна в Україні як локальна подія перевернула світ, вплинувши не лише на економіку, а й на ставлення світової спільноти до української та російської культури в цілому. Тож слід розглянути кейси світових брендів за останні півтора роки та проаналізувати, що викликає

підвищену лояльність, а що негатив. Серед факторів лояльності: публічна підтримка України та української культури, зупинка будь-якої діяльності у країні агресора, припинення всіх партнерських зв'язків з російськими компаніями, співпраця з українськими постачальниками та медійними особистостями. Закордонному бізнесу слід бути пильним з символікою та значенням певного контенту. За час повномасштабного вторгнення було чимало кейсів як світові бренди, медійні особи та компанії втрачали лояльність як української, так і зарубіжної аудиторії, провокували культуру відміни через неправильно підібраний та поданий контент.

Першим, хто похитнув лояльність своїх споживачів був люксовий бренд «Louis Vuitton», який у березні 2022 року випустив колекцію прикрас з ініціалами «Z» – як відомо, основним символом публічної підтримки повномасштабного російського вторгнення в Україну [6]. Тим не менш, колекція «Volt Collection», створена «Louis Vuitton», мала на меті об'єднати дві знакові літери «L» та «V» у новий символ. В описі на сайті йдеться про те, що колекція прикрас «електризує знакові ініціали будинку, пульсуючи енергією» [7]. З погляду маркетингу, це найгірший час, який для цього можна було вибрати. Анонс та випуск цієї колекції викликали бурю негативу, з якою бренд боровся ще довгі місяці. Більш того, цю колекцію все ще можна придбати на офіційному сайті бренду, що говорить про свідоме ігнорування війни в Україні. З погляду статистики, 2022 рік показав зростання цінності бренду лише на 0,4% та значні коливання протягом року [8, 9]. Головною помилкою було використання ворожої символіки, хоч і з іншим сенсом, та час розміщення нової колекції.

Один з останніх кейсів – це випуск зимової різдвяної колекції «Dior» «CRUISE 2023», яка спровокувала скандал на міжнародному просторі. Рекламна компанія являла собою фото моделей у білосніжних нарядах, які позують у засніженому березовому лісі. У багатьох користувачів це викликало асоціацію з росією, що підняло потужну хвилю негативу та засудження, яке полягає у латентній підтримці країни агресора. Сама ж компанія використала в описі нової колекції від Марії Грації К'юрі запрошення відвідати тундру та визначила символом цієї лінії La Capriana – ім'я, дане Кармен Амайя, яка втілює у собі саму суть фламенко. Звісно, тундра, як і берези, є не тільки в росії, але саме таке поєднання опису та візуального контенту спровокувало спільноту [10].

Компанія «Dior» досі не дала ніяких коментарів та реакції на хвилю негативу та засудження. Як висновок можна зазначити, що головною помилкою було використання провокаційних понять і символіки та ігнорування актуальних проблем, таких як війна в Україні, ставлення до неї у суспільстві, що призвело до такої реакції.

Висновки. ІВ результаті ми бачимо, що розуміння локального та глобального завдяки Інтернету все більше наближається один до одного. Вже сьогодні відстані наближуються і Париж стає ближчим до Києва. Інформація розповсюджується вкрай швидко і можна казати, що у майбутньому концепція локального та глобального маркетингу перестануть існувати. Залишиться глокальний маркетинг, саме у розумінні того, що глобальні гравці повинні брати до уваги певні проблеми, що виникають десь локально незалежно від того, чи це геополітичні кризи та війни, чи хвороба та пандемія. У будь-якому випадку, цей тренд зростатиме зі зростанням ролі Інтернету, швидкості поширення інформації та його потрібно враховувати не лише великим глобальним гравцям, а й середнім та малим підприємствам.

Список літератури

1. Pec T. (2023). 7 Digital Marketing Trends And How To Stay Ahead Of The Curve. Forbes. URL: <http://surl.li/luqoo> (дата звернення 09.04.2023).
2. Баран Р. Я., Романчукевич М. Й. Оцінка ефективності рекламної діяльності в інтернет. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2019. №7. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7_2019/38.pdf (дата звернення 19.05.2023).
3. Alexander L. (2022). The Who, What, Why, & How of Digital Marketing. HubSpot. URL: <https://blog.hubspot.com/marketing/what-is-digital-marketing> (дата звернення 08.05.2023).
4. Головчук Ю. О., Мельник Ю. В., Козуб М. В. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент комунікацій. Економіка і суспільство. 2018. №19. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/51.pdf (дата звернення 08.05.2023).
5. World Media Group Creative Vault (2017). From Zica to Tiago. URL: <https://world-media-group.com/case-study/tata-motors-case-study-2017-grand-prix/> (дата звернення 23.04.2023).
6. Dimsumdaily Hong Kong «Louis Vuitton's latest jewellery collection features controversial letter 'Z' that attracts online condemnations and criticisms», 2022. URL: <http://surl.li/luqzd> (дата звернення 23.04.2023).

7. Офіційна сторінка бренду «Louis Vuitton». URL: <http://surl.li/lurab> (дата звернення 23.04.2023).
8. Zawya by refinitiv (2023). Louis Vuitton reigns as the world's most valuable luxury brand for the 18th year. URL: <http://surl.li/lurao> (дата звернення 15.06.2023).
9. Statista. Brand value of Louis Vuitton worldwide from 2016 to 2022, by format (in million U.S. dollars) URL: <https://www.statista.com/statistics/456679/digital-advertising-revenue-format-digital-market-outlook-worldwide/> (дата звернення 26.04.2023).
10. Абрашина К. (2022). Берези і засніжена тундра: Dior звинуватили у підтримці Росії. URL: <https://klymenko-time.com/uk/novosti/dior-osudili-za-tundru-i-zasnezhe-nyye-berezy/> (дата звернення 27.05.2023).

References

1. Pec, T. (2023). 7 Digital Marketing Trends And How To Stay Ahead Of The Curve. Forbes. Retrieved from <http://surl.li/luqoo> (accessed March 9, 2023).
2. Baran, R. Y., Romanchukevych, M. Y. (2019). Evaluation of the effectiveness of advertising activities on the Internet. *Elektronne naukove fakhove vydannya «Efektyvna ekonomika, 7*. Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2019/38.pdf (accessed May 19, 2023). [In Ukrainian].
3. Alexander, L. (2022). The Who, What, Why, & How of Digital Marketing. HubSpot. Retrieved from <https://blog.hubspot.com/marketing/what-is-digital-marketing> (accessed May 8, 2023).
4. Golovchuk, Y. O., Melnyk, Y. V., Kozub, M. V. (2018). Digital marketing as an innovative tool of communication. *Ekonomika ta suspil'stvo*. 19. Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/51.pdf (accessed May 8, 2023). [In Ukrainian].
5. World Media Group Creative Vault (2017). From Zica to Tiago. Retrieved from <https://world-media-group.com/case-study/tata-motors-case-study-2017-grand-prix/> (accessed April 23, 2023).
6. Dimsumdaily Hong Kong «Louis Vuitton's latest jewellery collection features controversial letter 'Z' that attracts online condemnations and criticisms», 2022. Retrieved from <http://surl.li/luqzd> (accessed April 23, 2023).
7. Official page of the Louis Vuitton brand. Retrieved from <http://surl.li/lurab> (accessed April 23, 2023). [In Ukrainian].
8. Zawya by refinitiv (2023). Louis Vuitton reigns as the world's most valuable luxury brand for the 18th year. Retrieved from <http://surl.li/lurao> (accessed June 15, 2023).
9. Statista. Brand value of Louis Vuitton worldwide from 2016 to 2022, by format (in million U.S. dollars) Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/456679/digital-advertising-revenue-format-digital-market-outlook-worldwide/> (accessed April 26, 2023).
10. Abrashina K. (2022). Birch trees and snowy tundra: Dior accused of supporting Russia. Retrieved from <https://klymenko-time.com/uk/novosti/dior-osudili-za-tundru-i-zasnezhe-nyye-berezy/> (accessed May 27, 2023).

Стаття надійшла до редакції 06.10.2023

Прийнята до публікації 10.10.2023

УДК 658.7:339.137

DOI:10.32680/2409-9260-2023-10-311-99-107

ТЕНДЕНЦІЙНИЙ АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ РИНКУ ПОШТОВОГО ЗВ'ЯЗКУ

Карпій О. П., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу і логістики, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна
e-mail: olena.p.karpii@lpnu.ua
ORCID ID: 0000-0002-4133-1936

Михайлик Н. І., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу і логістики, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна
e-mail: natalia.mychailyk@gmail.com
ORCID: 0000-0003-0048-9910

Анотація. Авторами здійснено тенденційний аналіз логістичних послуг ринку поштового зв'язку. Систематизовано основні логістичні послуги на ринку поштового зв'язку, до яких належать: збір і сортування, транспортування, відстеження, послуги спеціальної обробки, зберігання, обробка повернень, спеціальні послуги для бізнесу тощо. У дослідженні враховано сформовані ключові тенденції доставки товарів в очікуваннях покупців: передбачуваність та швидкість. Обґрунтовано, що основними найбільшими гравцями на ринку поштового зв'язку є Нова пошта, Укрпошта, Інтайм, Делівері, Міст Експрес, Автолюкс. Проведено маркетингове дослідження споживачів отриманих послуг. Для опитування обрано 50 респондентів, які користувалися послугами постачання товарів. За результатами дослідження встановлено, що респонденти з сіл та смт вважають Укрпошту зручнішою, ніж інші компанії перевізники, водночас жителі міст вважають більш зручною саме Нову Пошту, а після неї за рейтингом і компанію Meest. Встановлено, що очевидним лідером у питанні ціни на послуги є Укрпошта. Однак жоден респондент не вважає цього перевізника достатньо швидким. Для ТОВ «Нова Пошта» характерною ознакою, на думку опитуваних, є швидкість, зручність та впізнаваність. Встановлено, що споживачі віддають перевагу швидкості доставки при виборі логістичної компанії. Зокрема, встановлено залежності між середнім доходом за місяць та швидкістю доставки при виборі компанії. Обґрунтовано основні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта», АТ «Укрпошта» за 2020-2021 роки. Загалом розвиток ринку поштового зв'язку відбувається у контексті змін у суспільстві, технологічному прогресі та глобалізації. Встановлено, що компанії, які успішно адаптуються до ринкових цифровізаційних змін, які надають якісні та інноваційні послуги, матимуть великий шанс на успіх на цьому ринку. Мета написання наукової статті полягає у проведенні дослідження логістичних послуг ринку поштового зв'язку та поширенні інформації про результати такого дослідження. Наукова новизна роботи полягає у визначенні теоретичних і практичних аспектів дослідження логістичних послуг ринку поштового зв'язку України у сучасних ринкових умовах та у період війни.
Ключові слова: логістичні послуги, ринок поштового зв'язку, логістичні оператори, діджиталізація, ціни, фінансові результати.

TREND ANALYSIS OF LOGISTICS SERVICES IN THE POSTAL COMMUNICATION MARKET

Karpii Olena PhD, Associate Professor, Department of Marketing and Logistics, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine
e-mail: olena.p.karpii@lpnu.ua
ORCID ID: 0000-0002-4133-1936

Mykhailyk Nataliia PhD, Associate Professor Department of Marketing and Logistics, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine
e-mail: natalia.mychailyk@gmail.com
ORCID: 0000-0003-0048-9910

Abstract. The authors conducted a trend analysis of logistics services in the postal communication market. The main logistics services in the postal communication market were systematized, including collection and sorting, transportation, logistics services, special handling services, storage, return processing, special services for businesses, and others. Key delivery trends were identified based on customer expectations: predictability and speed. It was argued that the main market players in the postal communication market are Nova Poshta, Ukrposhta, Intime, Delivery, Mist Express, and Autolux. A marketing survey of service recipients was conducted, involving 50 respondents who had used delivery services. The research results showed that respondents from villages and small towns considered Ukrposhta to be more convenient than other carriers, while city dwellers found Nova Poshta to be the most convenient, followed by Meest. It was established that TOV "Nova Poshta" is the clear leader in terms of service pricing. However, none of the respondents considered this carrier to be fast enough. According to the respondents, TOV "Nova Poshta"

is characterized by speed, convenience, and recognizability. It was found that consumers prefer fast delivery when choosing a logistics company. In particular, dependencies were found between average monthly income and delivery speed when choosing a company. The main performance indicators of TOV "Nova Poshta" and PAT "Ukrposhta" for 2020-2021 were substantiated. In general, the development of the postal communication market occurs in the context of changes in society, technological progress, and globalization. It was established that companies that successfully adapt to market digitalization changes, providing quality and innovative services, have a great chance of success in this market. The purpose of writing this scientific article is to conduct research on logistics services in the postal communication market and disseminate information about the results of such research. The scientific novelty of the work lies in the formation of theoretical and practical aspects of research on logistics services in the postal communication market of Ukraine in modern market conditions and during the war period.

Keywords: logistics services, postal communication market, logistics operators, digitalization, prices, financial results.

JEL Classification: M200, N700.

Постановка задачі. Логістичні послуги на ринку поштового зв'язку включають широкий спектр діяльності, пов'язаний із забезпеченням ефективної доставки поштових відправлень від відправника до одержувача. І. Б. Ніколич, М. Й. Добродолац, Д. Д. Маркович [5] доводили, що ринок поштових послуг стикається з великими викликами як на глобальному, так і на національному рівнях. Проте цей ринок є дуже важливим та необхідним для забезпечення комунікаційних потреб суспільства та бізнесу, а особливо у воєнний період, коли проблеми з доставкою продукції у прифронтові зони є небезпечними для людського життя. Основні логістичні послуги на ринку поштового зв'язку включають: збір і сортування та транспортування продукції, відстеження, послуги спеціальної обробки та зберігання, обробку повернень та спеціальні послуги для бізнесу. Все це підвищує актуальність досліджуваної теми та зумовлює необхідність її подальшого дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження логістичних послуг ринку поштового зв'язку здійснювалось вітчизняними та зарубіжними вченими, проте не в повній мірі. В сучасних умовах можна звернути увагу на праці Н. І. Горбаль, Я. О. Шаровського, В. В. Ярошенко [1], в яких автори проводили аналіз сучасного стану ринку послуг поштового зв'язку України, у межах якого доведено зростання обсягів реалізованих послуг у сфері телекомунікацій та поштового зв'язку в Україні. У розрізі досліджень логістичних послуг ринку поштового зв'язку на міжнародному рівні спостерігаємо праці Хасан Алі (Hassan Ali Al-Ababneha), Оксана Марченко, Катерина Пилипенко і Сергій Кучинд [13], які розглядають основні тенденції розвитку світового ринку поштового зв'язку. Порівняльні аналогії поштового маркетингу проводилися в арабських країнах і у країнах колишнього СРСР. Цій проблематиці присвячені також праці Ралевич П., Добродолац М., Маркович Д. та Младенович С. [16], які детально досліджували рівень прибутку державних поштових операторів за допомогою аналізу охоплення даних на прикладі країн-членів Європейського Союзу та Сербії. Водночас К. Точков [19] обґрунтовував ефективність поштових послуг в епоху лібералізації ринку та Інтернету на основі даних Центральної та Східної Європи. В своїх працях В. Л. Мальнева [3] обґрунтовує, що для забезпечення й посилення своїх позицій в умовах конкуренції операторам поштового зв'язку, в тому числі й національному оператору, необхідно впроваджувати тарифну політику, яка б забезпечила одержання прибутку, задовольнила попит на послуги поштового зв'язку, врахувала витрати підприємства, ціни конкурентів, якість послуг тощо.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на наявну кількість наукових праць, необхідно уточнити, які ж підприємства можуть максимально задовольнити потреби споживачів у логістичних послугах на ринку поштового зв'язку.

Мета дослідження. Мета написання наукової статті полягає у проведенні дослідження логістичних послуг ринку поштового зв'язку та поширенні інформації про результати такого дослідження.

Для досягнення мети потрібно виконати такі завдання: по-перше, дослідити різновиди логістичних послуг на ринку поштового зв'язку;

по-друге, виявити найбільш популярні підприємства, які надають логістичні послуги та працюють для максимального задоволення потреб споживачів.

Наукова новизна роботи полягає у визначенні теоретичних і практичних аспектів дослідження логістичних послуг ринку поштового зв'язку України у сучасних ринкових умовах та у період війни.

Основний матеріал. Нині гравцям ринку поштового зв'язку необхідно старанно вивчати очікування споживачів і надавати послуги, які повністю відповідають потребам клієнтів. Водночас слід враховувати сформовані ключові тенденції доставки товарів в очікуваннях

покупців:

1. **Передбачуваність.** Для електронних покупців, які отримують більше посилок, важливими факторами є передбачуваність і видимість доставки, відстеження посилок, що дозволяє користувачам відстежувати, де знаходиться їхнє замовлення в будь-який момент часу і який його статус.

2. **Швидкість** має важливе значення, особливо коли спостерігається зростання кількості онлайн-замовлень товарів першої необхідності. Хоча доставка товарів додому залишається головним пріоритетом у багатьох країнах, афілійовані відділення у зручних для щоденного користування місцях (магазинах, аптеках, заправках тощо) посідають друге місце серед очікувань європейських онлайн-покупців.

До основних логістичних послуг на ринку поштового зв'язку, на нашу думку, належать: збір і сортування, транспортування, відстеження, послуги спеціальної обробки, зберігання, обробка повернень, спеціальні послуги для бізнесу тощо (рис. 1).

Розглянемо їх більш детально.

1. **Збір і сортування** на ринку поштового зв'язку характеризується тим, що поштові відправлення збираються з різних джерел та сортуються за різними критеріями, такими як розмір, вага, пункт призначення тощо.

2. **Транспортування** є важливим етапом на ринку поштового зв'язку, оскільки посилки транспортуються від сортувальних центрів до пунктів призначення. Для доставки можуть бути використані автомобілі, поїзди, літаки, кораблі і навіть дрони.

3. **Відстеження** – логістичні послуги на ринку поштового зв'язку надають можливість клієнтам відстежувати маршрут та статус своїх посилок за допомогою спеціальних сервісів та онлайн-інструментів.

4. До послуг спеціальної обробки належать обробка небезпечних матеріалів або вимоги щодо температурного режиму.

5. Деякі поштові відправлення можуть залишатися на складі або в пункті видачі, поки їх власники не зможуть їх отримати. Відтак така послуга має назву «зберігання».

6. **Обробка повернень** виникає тоді, коли відправлення не можуть бути доставлені або вони повертаються відправнику, логістичні послуги надають послуги повернення та обробки повернень.

7. **Спеціальні послуги для бізнесу** є важливою специфічною складовою для бізнес-клієнтів на ринку поштового зв'язку. Це можуть бути додаткові послуги, такі як масштабні доставки, розрахункові послуги, послуги для електронної торгівлі тощо.

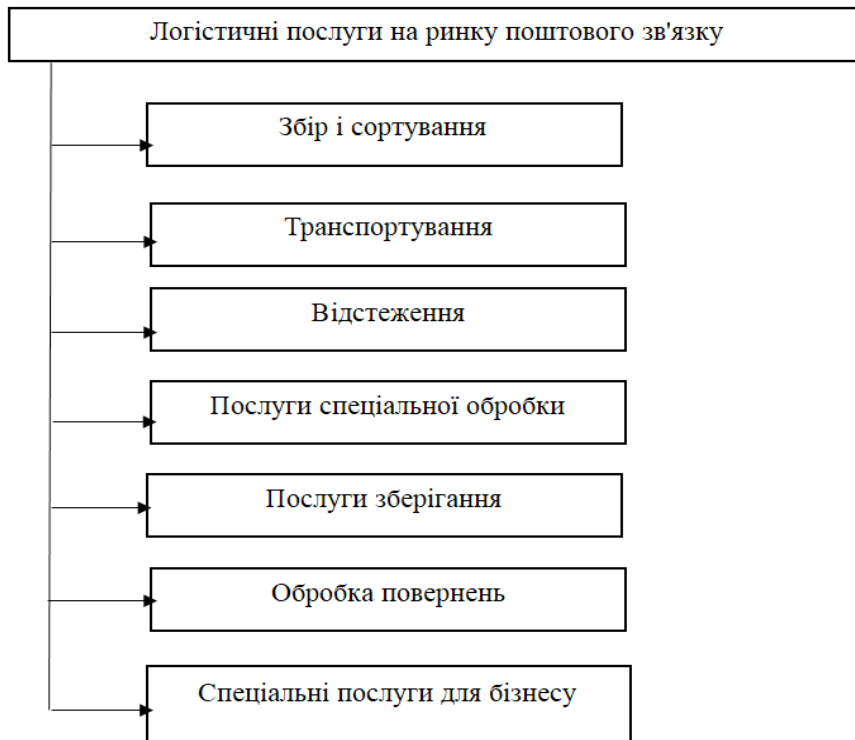


Рис. 1. Логістичні послуги на ринку поштового зв'язку

Джерело: складено авторами

Загалом, логістичні послуги на ринку поштового зв'язку мають важливе значення для забезпечення надійної та швидкої доставки поштових відправлень, що сприяє ефективному функціонуванню суспільства і бізнесу.

Основними найбільшими гравцями на ринку поштового зв'язку є Нова пошта, Укрпошта, Інтайм, Делівері, Міст Експрес, Автолюкс та інші – менші за обсягами та маловідомі (рис. 2).

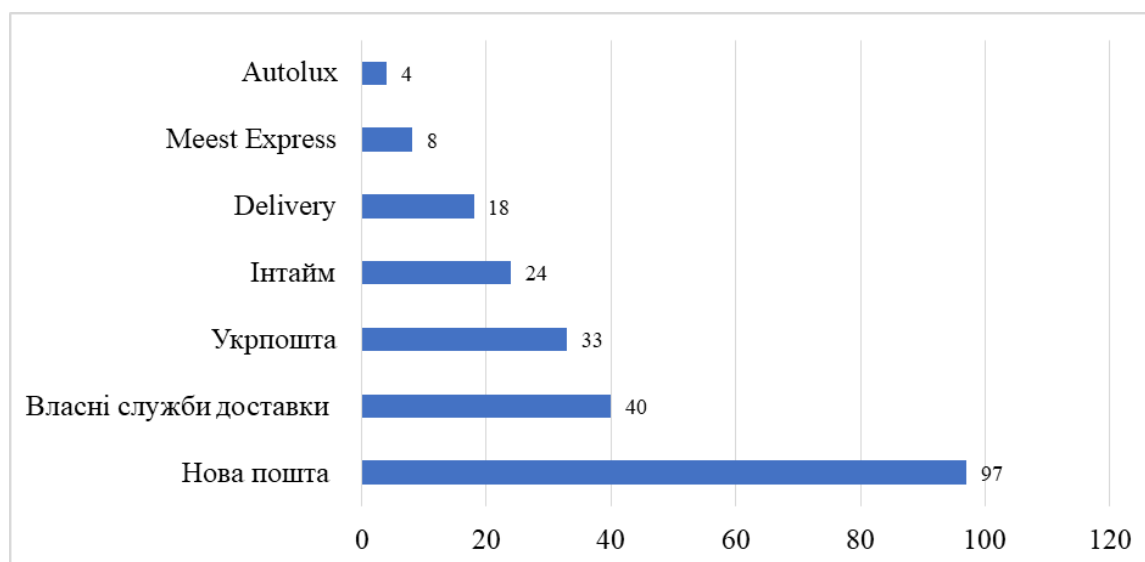


Рис. 2. Рейтинг гравців на ринку поштового зв'язку, %

Джерело: [18]

В Україні Нова пошта налічує 9300 відділень по всій Україні та 14000 поштоматів, а кількість відправлень за 2022 рік, попри повномасштабну війну, склала 315 млн. посилок та вантажів. 30 грудня 2022 року компанія відправила 1,9 млн. відправлень за добу і це стало новим рекордом Нової пошти [6].

«У 2021 році компанія заснувала авіакомпанію Supernova Airlines, щоб гарантувати швидкі терміни доставки своїм клієнтам із будь-якої точки світу.

У жовтні 2022 року компанія вийшла на ринок Польщі та запустила Nova Post у Польщі. На червень 2023 року компанія відкрила вже 32 відділення у 18 польських містах, а також два сортувальні термінали у Варшаві та біля Жешува (м. Глогув Малопольський). У березні 2023 року компанія вийшла на ринок Литви, заснувавши Nova Post у Литві, та відкрила перше відділення у Вільнюсі та у Каунасі. Четвертою країною ЄС, де з'явилися відділення Nova Post, стала Чехія. У першій половині червня у столиці країни Празі відкрились 2 відділення. Наступні відкриття відбулись у Румунії та Німеччині – по одному відділенню запрацювало у Бухаресті та Берліні» [6]. Основні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2021 роки сформовано у вигляді таблиці 1.

Таблиця 1

Основні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2021 роки

Назва показника	2020 р.	2021 р.	2021 р. у % до 2020 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	16902587	20843502	123,32
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	12877086	16441004	127,68
Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн.	991292	2600320	262,32
Збиток, тис. грн.	-	-	

Джерело: [6]

У багатьох країнах і містах, в т. ч. в Україні, існують різні власні служби доставки, які надають послуги доставки їжі, товарів, пошти та інших послуг. Такі служби можуть бути власністю ресторанів, магазинів, компаній або навіть урядових організацій. Ці служби зазвичай розвиваються для забезпечення зручності та доступності послуг для мешканців та власників бізнесу й відіграють важливу роль у сучасному суспільстві.

Гідну конкуренцію ТОВ «Нова Пошта» складає компанія АТ «Укрпошта», хоча лідируючу позицію займає компанія «Нова Пошта». До поштових послуг АТ «Укрпошта» належать: Укрпошта Експрес; Укрпошта SmartBox; Укрпошта Стандарт; доставка за межі України; доставка в Україну; відправлення понад 30 кг; кур'єрська доставка; розрахунок вартості. До фінансових послуг належать: переказ «З картки додому»; переказ «З картки до відділення»; переказ «З картки на картку»; міжнародні поштові перекази; внутрішні поштові перекази; оплата послуг онлайн; платежі; страхові послуги [20].

Нині до складу Укрпошти входять 24 регіональні філії, Дирекція оброблення та перевезення пошти й «Автотранспошта», більше 11 000 відділень. Майже половину доходу підприємства становлять фінансові послуги.

Таблиця 2

Основні показники діяльності АТ «Укрпошта» за 2020-2021 роки

Назва показника	2020 р.	2021 р.	2021 р. у % до 2020 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	9182437	10878078	118,47
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	7774565	9306764	119,71
Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн.	164023	27326	16,66
Збиток, тис. грн.			

Джерело: [20]

Аналізуючи основні показники діяльності АТ «Укрпошта», варто звернути увагу на зростання чистого доходу від реалізації продукції та зменшення собівартості реалізованої продукції.

Проведено маркетингове дослідження споживачів отриманих логістичних послуг на ринку послуг зв'язку. Для цього опитування обрано 50 респондентів, які користувались послугами доставки товару ТОВ «Нова Пошта»,

АТ «Укрпошта» та ін. Оскільки для дослідження важливим моментом є вік респондентів, то було обрано здебільшого молодь (19-26 років), однак також є і інші вікові категорії серед респондентів (14-18 та 40+ років). Це дозволяє сприймати результати дослідження максимально близькими до істинних. Стандартною похибкою для цього дослідження доцільно обрати 5%.

За результатами дослідження встановлено, що респонденти з сіл та смт вважають Укрпошту зручнішою, ніж інші компанії перевізники, водночас місцеві жителі вважають більш зручною саме Нову Пошту, а після неї вже й компанію Meest (рис. 3).

Як можна побачити з діаграми, Укрпошта є очевидним лідером у питанні ціни на послуги. Однак жоден респондент не вважає цього перевізника достатньо швидким. Для ТОВ «Нова Пошта» характерною ознакою, на думку опитуваних, є швидкість, зручність та впізнаваність. Для компанії Meest найкращим показником є хороша ціна, хоча так думає лише третина респондентів. Наші дослідження доводять, що респонденти віддають перевагу логістичним послугам ТОВ «Нова пошта».

Встановлено, що споживачі віддають перевагу швидкості доставки при виборі логістичної компанії. Зокрема, при дослідженні двох пар змінних: «Ваш середній дохід за місяць» та «Оцініть від 1 до 5 важливість швидкості доставки при виборі компанії» здійснено перевірку на рівень залежності між ними. Розраховано значення кореляції - (-0,413) та обґрунтовано, що між цими змінними існує невелика обернена залежність. Це означає, що при збільшенні рівня доходу покупці рідше керуються важливістю швидкості доставки при виборі компанії (табл. 3).



Рис. 3. Основні складові рейтингу логістичних операторів України

Джерело: складено авторами

Таблиця 3

Рівень залежності змінних: «Ваш середній дохід за місяць» та «Оцініть від 1 до 5 важливість швидкості доставки при виборі компанії»

Correlations				
		Ваш середній дохід за місяць:		Оцініть від 1 до 5 важливість швидкості доставки при виборі компанії:
Spearman's rho	Ваш середній дохід за місяць:	Correlation Coefficient	1,000	-,413
		Sig. (2-tailed)	.	,070
		N	20	20
	Оцініть від 1 до 5 важливість швидкості доставки при виборі компанії:	Correlation Coefficient	-,413	1,000
		Sig. (2-tailed)	,070	.
			20	20

Джерело: розраховано авторами

В сучасних умовах діджиталізація робить бізнес конкурентоспроможним на ринку, що є актуальним для жителів сіл та смт. Отже, споживачі ринку послуг поштового зв'язку також віддають перевагу компанії доставки, яка активно використовує діджиталізацію (табл. 4).

Таблиця 4

Рівень залежності змінних: «Чи вплине діджиталізація послуг Укрпошти на ваш подальший вибір її як компанії-доставки»

Correlations		
	Чи вплине діджиталізація послуг Укрпошти на ваш подальший вибір її як компанії-доставки?	Яке ваше ставлення до проведеного Укрпоштою у 2017 році ребрендингу? Чи варто компанії рухатись в тому ж напрямку?

Spearman's rho	Чи вплине діджиталізація послуг Укрпошти на ваш подальший вибір її як компанії-доставки?	Correlation Coefficient	1,000	,029
		Sig. (2-tailed)	.	,903
		N	20	20
	Яке ваше ставлення до проведеного Укрпоштою у 2017 році ребрендингу? Чи варто компанії рухатись в тому ж напрямку?	Correlation Coefficient	,029	1,000
		Sig. (2-tailed)	,903	.
			20	20

Джерело: розраховано авторами

Як можна побачити зі значення кореляції (0,029), обидві змінні рухаються в одному напрямку – у напрямі розвитку.

Висновки. Розвиток логістичних послуг ринку поштового зв'язку є важливим аспектом сучасного суспільства, оскільки він впливає на ефективність комунікацій, торгівлю та інші сфери життя. З появою електронної пошти та інших засобів електронного зв'язку традиційні послуги поштового зв'язку стали менш популярними для пересилки листів і документів. Це відкрило нові можливості для розвитку ринку, зокрема в області електронної комунікації та електронної комерції. Крім того, зростання глобальної торгівлі призвело до збільшення попиту на швидку міжнародну доставку. Кур'єрські служби і фірми, спеціалізовані на експрес-доставці, активно розвиваються та конкурують на ринку.

З розвитком глобальної економіки і зростанням міжнародної торгівлі, ринок поштового зв'язку став більш глобальним. Міжнародні постачальники та поштові компанії постійно розширюють свої послуги та мережі. Відтак розвиток ринку поштового зв'язку потребує ефективного регулювання та стимулювання конкуренції між різними постачальниками послуг. Це допомагає забезпечити доступні та якісні послуги для споживачів та максимально задовольнити їх потреби.

Перспективами подальших досліджень обраної теми є вивчення впливу воєнного стану на розвиток поштового зв'язку.

Список літератури

1. Горбаль Н. І., Шаровський Ю. О., Ярошенко В. В. Конкурентна ситуація на поштовому ринку України. Бізнес Інформ. 2019. №5. С. 123–128. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-123-128>. (дата звернення: 22.05.2023).
2. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 22.05.2023).
3. Малнева В. Л. Стан розвитку ринку поштових послуг України. Вісник студентських наукових товариств. ХНТУСГ, 2020. Вип.1. С. 132-136.
4. Найшвидші способи доставки товару в Україні. URL: <https://torgsoft.ua/articles/stati/samye-bystrye-sposoby-dostavki>. (дата звернення: 22.05.2023).
5. Ніколіч І. Б., Добродолац М. Й., Маркович Д. Д. Розвиток поштового ринку в Сербії. Міжнародні наукові журнали Індустрія 4.0. 2017. Т. 2. Вип. 3. С.147-150.
6. Нова пошта. URL: https://novaposhhta.ua/o_kompanii/nova_poshta_sogodni (дата звернення: 21.05.2023).
7. Тараненко А. Аналіз ринку експрес-доставки в Україні. Економічний аналіз. 2020. Т. 30. № 4. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2020.04.084> (дата звернення: 20.05.2023).
8. Шевченко О., Стрілець А. Цифровізація бізнес-процесів під час війни. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. III Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи», 2022. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/272085>. (дата звернення: 19.05.2023).

9. Andersson, P., Bengtsson, S. & Eriksson, J. The Danish problem – Soon everybody’s? – An analysis of different effects of digitalization on postal services in Denmark and Sweden. 26th conference on postal and delivery economics, 30 May-2 June, 2018. Split, Croatia (6) (PDF).
10. Eccles, R., Jaeger, M., Kohlen, J. & Leroux, F. Postal Services: Survey of Competition Law Developments. *Journal of European Competition Law & Practice*, 2018. № 9(5). P. 343-348.
11. Falch, M. & Henten, A. Universal service in a digital world: The demise of postal services. *Nordic and Baltic Journal of Information and Communications Technologies*. 2018. № (11). P. 207-222 (6) (PDF).
12. Govorovsky A. V. Legal regulation of postal communication in Ukraine. *Gilea: Sci. Herald*. 2018. Issue 136. P. 98–102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gileya_2018_136_25 (дата звернення: 19.05.2023).
13. Hassan Ali Al-Ababneha, Oksana A. Marchenkob, Kateryna A. Pylypenkoc and Sergiy P. Marketing in the sphere of postal communication of developing countries. *Management Science Letters*. 2019 May 9(10):1609-1616 Follow journal DOI: 10.5267/j.msl.2019.5.026
14. Lisan Lesscher, Lara Lobschat, Peter C. Verhoef. Do Offline and Online Go Hand in Hand? Cross-Channel and Synergy Effects of Direct Mailing and Display Advertising. November. *International Journal of Research in Marketing*. 2020. 38(3) Follow journal. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2020.11.003
15. Okholm, H. B., Basalisco, B., Boivie, A. M. & Gårdebrink, J. Challenges of regulating quality of service in the postal industry. In *New Business and Regulatory Strategies in the Postal Sector*. Cham: Springer, 2018, 6, pp. 29-43. (PDF)
16. Ralević, P., Dobrodolac, M., Marković, D., & Mladenović, S. The measurement of public postal operators’ profit efficiency by using data envelopment analysis (DEA): A case study of European Union member states and Serbia. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 2015, 26(2), 159–168. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.26.2.3360>
17. Redstonery K. UPU research shows growth of postal economy, growing gap with real economy. *Union Postale*, 2017, 1, 15-19.
18. Report on the state of the postal market in 2021. URL: <https://www.uke.gov.pl/en/newsroom/report-on-the-state-of-the-postal-market-in-2021,366.html> (дата звернення: 12.05.2023).
19. Tochkov K. The efficiency of postal services in the age of market liberalization and the internet: Evidence from Central and Eastern Europe. *Utilities Policy*, 2015, 36, 35–42. <https://doi.org/10.1016/j.jup.2015.09.004> (дата звернення: 12.05.2023)
20. Ukrposhta. <https://www.ukrposhta.ua/en> (дата звернення: 21.05.2023).

References

1. Horbal, N. I., Sharovskyi, Y. O., Yaroshenko, V. V. (2019) The Competitive Situation in the Postal Market of Ukraine. *Biznes Inform*. 5, 123–128. Retrieved from <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-123-128>. (accessed 22 May 2023) [In Ukrainian].
2. State Statistics Service of Ukraine. Retrieved from: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (accessed 22 May 2023) [In Ukrainian].
3. Malneva, V. L. (2020). State of development of the market of postal services of Ukraine. *Bulletin of Student Scientific Societies.; KhNTUSG*, 1, 132-136. [In Ukrainian].
4. The fastest ways to deliver goods in Ukraine Retrieved from <https://torgsoft.ua/articles/stati/samye-bystrye-sposoby-dostavki> (accessed 22 May 2023) [In Ukrainian].
5. Nikolić, I. B., Dobrodolac, M. J., Marković, D. D. (2017) Postal market developments in Serbia. *International Scientific Journals Industry 4.0*. 2, 3, 147-150. [In Ukrainian].
6. Nowaposhta. Retrieved from: https://novaposhta.ua/o_kompanii/nova_poshta_sogodni (accessed 21 May 2023) [In Ukrainian].
7. Taranenکو, A. (2020) Ukraine express delivery market industry analysis. *Economic Analysis*, 30, 4, 92. DOI <https://doi.org/10.35774/econa2020.04.084> [In Ukrainian].
8. Shevchenko, O., Strelets, A. (2022) Digitization of business processes during the war. Business, innovation, management: problems and prospects. III International Scientific and Practical Conference "Business, Innovation, Management: Problems and Prospects", Retrieved from: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/272085>. (accessed 19 May 2023) [In Ukrainian].
9. Andersson, P., Bengtsson, S. & Eriksson, J. (2018). The Danish problem – Soon everybody’s? – An analysis of different effects of digitalization on postal services in Denmark and

- Sweden. 26th conference on postal and delivery economics, 30 May-2 June, 2018. Split, Croatia.
10. Eccles, R., Jaeger, M., Kohlen, J. & Leroux, F. (2018). Postal Services: Survey of Competition Law Developments. *Journal of European Competition Law & Practice*, 9(5), 343-348.
 11. Falch, M. & Henten, A. (2018). Universal service in a digital world: The demise of postal services. *Nordic and Baltic Journal of Information and Communications Technologies*, (11), 207-222.
 12. Govorovsky, A. V. (2018) Legal regulation of postal communication in Ukraine. *Gilea: Sci. Herald*. Issue 136, 98–102. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gileya_2018_136_25 (accessed 19 May 2023) [In Ukrainian].
 13. Hassan Ali Al-Ababneha, Oksana A. Marchenkob, Kateryna A. Pylypenkoc and Sergiy P. (2019). Marketing in the sphere of postal communication of developing countries. *Management Science Letters* 2019 May 9(10):1609-1616 Follow journal DOI: 10.5267/j.msl.2019.5.026 [In United Kingdom].
 14. Lisan Lesscher, Lara Lobschat, Peter C. Verhoef (2020). Do Offline and Online Go Hand in Hand? Cross-Channel and Synergy Effects of Direct Mailing and Display Advertising. November. *International Journal of Research in Marketing*, 38(3) Follow journal. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2020.11.003 [In Austria].
 15. Okholm, H. B., Basalisco, B., Boivie, A. M. & Gårdebrink, J. (2018). Challenges of regulating quality of service in the postal industry. In *New Business and Regulatory Strategies in the Postal Sector*. Cham: Springer, 6, 29-43.
 16. Ralević, P., Dobrodolac, M., Marković, D., & Mladenović, S. (2015). The measurement of public postal operators' profit efficiency by using data envelopment analysis (DEA): A case study of European Union member states and Serbia. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 26(2), 159–168. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.26.2.3360> [In Lithuania].
 17. Redstonery, K. (2017). UPU research shows growth of postal economy, growing gap with real economy. *Union Postale*, 1, 15-19. [In Switzerland].
 18. Report on the state of the postal market in 2021 Retrieved from: <https://www.uke.gov.pl/en/newsroom/report-on-the-state-of-the-postal-market-in-2021,366.html084> (accessed 12 May 2023) [In Ukrainian].
 19. Tochkov, K. (2015). The efficiency of postal services in the age of market liberalization and the internet: Evidence from Central and Eastern Europe. *Utilities Policy*, 36, 35–42. <https://doi.org/10.1016/j.jup.2015.09.004> [In United Kingdom].
 20. Ukrposhta. Retrieved from <https://www.ukrposhta.ua/en> (accessed 12 May 2023) [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 06.10.2023

Прийнята до публікації 10.10.2023

УДК 338.47

DOI:10.32680/2409-9260-2023-10-311-108-114

РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Ковальов А. І., ректор Одеського національного економічного університету, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: kovalev@oneu.edu.

ORCID ID: 0000-0002-6128-7012

Осадчий М. Л., аспірант кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: maksim1225678@gmail.com

ORCID ID: 0000-0001-8290-975X

***Анотація.** У статті розкрито сутність та особливості реінжинірингу та обґрунтовано необхідність його застосування на підприємствах транспортної галузі. Досліджено відмінності між процесами реінжинірингу та вдосконалення. Визначено перелік заходів з реінжинірингу транспортних підприємств. Встановлено основні цілі реінжинірингу бізнес-процесів транспортних підприємств. На основі досвіду зарубіжних і вітчизняних підприємств проаналізовано найбільш ефективні методології реінжинірингу бізнес-процесів. Запропоновано використання реінжинірингових команд як ефективного засобу системи управління підприємством. Описано основні етапи реінжинірингу бізнес-процесів на транспортних підприємствах. Стверджується, що основною перевагою застосування реінжинірингу на підприємствах є його потенціал самовдосконалення та розвитку, оскільки реінжиніринг завжди є інноваційним процесом і здатний радикально підвищити ефективність прийняття управлінських рішень.*

***Ключові слова:** реінжиніринг, транспорт, підприємство, управління змінами, бізнес-процес, конкурентоспроможність.*

BUSINESS PROCESS REENGINEERING OF TRANSPORT ENTERPRISES

Kovalyov Anatoliy, Doctor of Economics, professor, professor of the department of economics, law and business management, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

e-mail: kovalev@oneu.edu.

ORCID ID: 0000-0002-6128-7012

Osadshyi Maksym, PhD student of the department of economics, law and business management, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

e-mail: maksim1225678@gmail.com

ORCID ID: 0000-0001-8290-975X

***Abstract.** The essence and features of reengineering have been identified and the need for its application at the enterprises of the transport industry has been determined. The differences between the processes of reengineering and improvement are studied. A list of measures for reengineering of transport enterprises has been determined. The main goals of reengineering of business processes of transport enterprises are determined. Based on the experience of foreign and domestic enterprises, the most effective methodologies for reengineering business processes are analyzed. The use of reengineering teams as an effective means of the enterprise management system has been proposed. The main stages of reengineering of business processes at transport enterprises are described. It is argued that the main advantage of the use of reengineering in enterprises is its potential for self-improvement and development, since reengineering is always an innovative process and is able to radically increase the efficiency of managerial decision-making.*

***Keywords:** reengineering, transport, enterprise, change management, business process, competitiveness.*

JEL Classification: H540, L920, O200.

Постановка задачі. Транспортні послуги є одним з найбільш швидкозростаючих секторів економіки не тільки в Україні, але й у більшості інших країн. Підприємства, які прагнуть вижити в конкурентному середовищі та покращити свої позиції на ринку, змушені постійно вдосконалювати технології виробництва та способи організації

бізнес-процесів, докладати все більше зусиль для управління змінами та змінювати базові принципи власної організації для того, щоб повною мірою відповідати сучасним викликам.

Основні зміни у функціонуванні транспортних підприємств нині пов'язані, по-перше, з необхідністю адаптації до специфічних потреб певних споживачів, а по-друге, з широким використанням комп'ютерів та інформаційних технологій.

Ці особливості управління сучасним підприємством роблять об'єктивно необхідним

переосмислення способу організації та побудови бізнес-процесів, а також використання принципово інших підходів, що дозволяють повною мірою реалізувати переваги нових програм, технологій і навіть людських ресурсів.

У зв'язку з цим використання реінжинірингу бізнес-процесів представляє особливий інтерес для вирішення проблеми створення ефективних і економічно доцільних форм організації бізнесу у транспортних компаніях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Засновником теорії реінжинірингу вважається М. Хаммер, який випустив у співавторстві з Дж. Чампі книгу «Реінжиніринг корпорації: маніфест для революції в бізнесі».

Фундаментальні основи теорії реінжинірингу були закладені роботами М. Хаммера, Дж. Чампі, Д. Росса, Т. Давенпорта, М. Робсона, Ф. Уллаха і А. В. Шера. Дослідженню проблематики управління бізнес-процесами підприємств присвячені праці М. Д. Аїстової, С. В. Войтка, О. А. Гавриша, В. Г. Герасимчука, В. В. Дергачової, Л. Є. Довгань, О. О. Ільчука, І. М. Крейдич, А. В. Козаченко, П. В. Кутелева, І. І. Мазура, В. М. Марченко, Г. Г. Савіної, Д. М. Стеченка, В. Д. Шапіра.

Проблемами реінжинірингу бізнес-процесів займалися вітчизняні та зарубіжні вчені Б. Андерсен, Д. О. Баюра, Дж. Брендон, П. В. Брін, О. В. Віноградова, Г. Джохансон, В. Г. Єлиферов, В. В. Івата, М. Клейн, Р. Манганелі, П. Морріс, Р. Патюрель, Л. М. Таранюк, Л. І. Федулова, Д. Харрінгтон, М. Д. Шапот, А. І. Ковальов.

Наукова та практична значущість проблем управління транспортними підприємствами на засадах реінжинірингу бізнес-процесів зумовили вибір теми представленої статті, її мету та предмет дослідження.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на великий обсяг наукових публікацій у цьому напрямку потребують доопрацювання результативні індикатори, що визначають ефективність запровадження реінжинірингу на підприємствах.

Мета дослідження. Метою статті є визначення сутності реінжинірингу та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективних підходів до організації реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах транспорту.

Основний матеріал. З метою залучення додаткових інвестицій транспортні компанії перейшли від функціонально-орієнтованого управління до процесно-орієнтованого. Це значною мірою пов'язано з тим, що якби менеджмент концентрувався на виконанні окремих функцій, то клієнти залишилися б без достатньої уваги з боку керівництва, що було б неприйнятним у конкурентному середовищі. Іншими словами, діяльність компанії – це сукупність різних процесів, які обробляють ресурси для задоволення потреб клієнтів. При функціональному підході співробітники переймаються ефективним виконанням окремих функцій, а не процесом в цілому, що призводить до неузгодженості в роботі окремих структурних підрозділів, зниження організаційної ефективності та швидкості реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Фокусування на бізнес-процесах, які виконуються низкою структурних підрозділів в унісон, а не на окремих функціях, підвищує ефективність роботи підприємства. Крім того, процесний підхід до управління є більш ефективним в умовах глобалізації економіки через поширення інформаційних технологій.

Концепція вдосконалення бізнес-процесів транспортних підприємств базується на чотирьох підходах, спрямованих на підвищення продуктивності, ефективності та адаптивності бізнес-процесів: методика швидкого аналізу рішень (FAST-Fast Analysis Solution Technology), бенчмаркінг, редизайн (сфокусоване вдосконалення) та реінжиніринг бізнес-процесів [1].

Реінжиніринг бізнес-процесів – це трудомісткий та складний процес, який вимагає від його ініціаторів і виконавців повної віддачі та розуміння того, що відбувається. У разі його успішного проведення компанії можуть отримати низку переваг над конкурентами, зміцнити свої позиції на ринку та підвищити економічну ефективність.

Згідно з більшістю літературних джерел, визначення терміну «реінжиніринг» у контексті транспортних підприємств включає три ключові характеристики [2]: «значне поліпшення», «радикальне перепроєктування» і «бізнес-процес». З'ясування значення цих ключових термінів допоможе зрозуміти природу реінжинірингу.

Суттєве покращення означає не просто збільшення певних параметрів транспортної компанії або певне відсоткове покращення роботи окремих частин організації. Це якісна трансформація і прорив на новий рівень ефективності підприємства.

Фундаментальна трансформація – це не покращення існуючого стану речей, не

впровадження косметичних заходів чи часткових змін, не перетасування існуючих систем функціонування організації. Це заперечення того, що було раніше, новий винахід способу виконання роботи.

Третє ключове слово у визначенні – «бізнес-процес». Єдине, що має значення для споживачів – це цінність, яку вони отримують у вигляді послуг компанії.

Реінжиніринг не слід порівнювати із удосконаленням, приклад відмінностей наведено у порівняльній таблиці 1.

Таблиця 1

Відмінності між удосконаленням та реінжинірингом

Параметр	Удосконалення	Реінжиніринг
Рівень зміни	Відбувається поступово	Радикальні зміни
Початковий рівень	Початок з наявного положення	Створення нового рівня
Частота змін	Одноразово, безперервно	Одноразово
Тривалість змін	Низька	Довга
Напрямок змін	Знизу вгору	Згори вниз
Охоплення	На рівні функцій, вузьке	Широке
Рівень ризику	На рівні середнього	Великий

Джерело: розроблено авторами

Отже, можна зробити висновок, що реінжиніринг бізнес-процесів транспортних підприємств – це радикальне оновлення бізнес-процесів у контексті прискорення реакції компанії на мінливі вимоги клієнтів при одночасному зниженні витрат усіх видів, що здійснюється за умов скоординованої роботи висококваліфікованої та ефективно мотивованої команди фахівців.

Реінжиніринг процесів фокусується на перепроєктуванні всього

бізнес-процесу і включає фундаментальний перегляд організаційного способу роботи з метою досягнення значних поліпшень.

Існує чотири основних види реінжинірингу транспортних підприємств:

- 1) «разові покращення»: передбачає аналіз та вдосконалення конкретних локальних процесів декількох структурних підрозділів підприємства;
- 2) «клаптикова документація»: передбачає аналіз та вдосконалення процедур реалізації декількох ключових процесів та процедур підприємства;
- 3) «тотальне моделювання», що передбачає опис переважної частини бізнес-процесів підприємства;
- 4) «комплексне впорядкування діяльності», тобто впровадження ефективного процесного управління між структурними підрозділами підприємства [3].

Реінжиніринг може бути недоречним у ситуаціях, коли бізнес-процеси транспортного підприємства потребують лише оптимізації та коли компанія не прагне здійснювати кардинальних змін. У всіх інших ситуаціях реінжиніринг транспортних підприємств проводиться через ряд послідовних етапів [4]:

Етап 1: Визначення бачення та цілей для бізнес-процесів, що підлягають трансформації. На цьому етапі аналізуються та оцінюються бізнес-ситуація, очікування клієнтів, ринкова конкуренція та можливості, що виникають внаслідок змін у бізнес-процесах. Результати аналізу мають визначити необхідність змін і чітко бачення того, чого транспортна компанія має досягти у майбутньому. Цілі мають бути виражені як якісно, так і кількісно. Менеджери можуть використовувати дослідження та бенчмаркінг для визначення потреб клієнтів, аналізу та оцінки конкурентних і ринкових загроз і можливостей. Точність постановки цілей має вирішальне значення. Це пов'язано з тим, що бачення мети – це те, що стимулює кожного члена команди до ефективної роботи.

Етап 2: Створення компетентної команди. Для досягнення запланованих результатів команди мають бути міжфункціональними, оскільки знання та розуміння потрібні на всіх рівнях організації, щоб мінімізувати ймовірність невдач. Вище керівництво повинно мати чітке бачення перспектив процесів, які необхідно змінити, і забезпечувати стратегічний напрямок. Їм також потрібні операційні менеджери з глибокими знаннями бізнес-процесів. І не менш важливо залучити до команди інженерів з різним досвідом роботи у різних галузях, щоб доповнити команду. На цьому етапі співробітники транспортної компанії

та члени команди знайомляться з бізнес-обґрунтуванням запланованих змін і цілями проекту реінжинірингу. Це допомагає вищому керівництву отримати зворотній зв'язок від працівників, зменшити їхній опір і підготуватися до організаційних змін [4].

Розглянемо склад учасників проведення реінжинірингу на підприємстві [5]:

Керівник проекту – це член управлінської команди компанії, який керує організацією та виконанням діяльності, пов'язаної з проектом. Окрім організаційних обов'язків, він відповідає за законність, інноваційні ідеї та проект реінжинірингу.

Менеджер проекту є ключовим експертом, який бере участь у реалізації проекту. Він відповідає за щоденне управління проектом реінжинірингу, розробляє методи та інструменти реінжинірингу, навчає та координує команду, а також виконує функції помічника керівника проекту. Менеджери процесів – керівники, відповідальні за оновлення окремих бізнес-процесів, тобто управління, моніторинг та забезпечення всіх умов, необхідних для ефективної діяльності.

Команда проекту – група професіоналів (співробітників компанії та зовнішніх експертів), залучених до реалізації проекту.

Злагоджена команда реінжинірингу є однією з ключових умов успішного проведення реінжинірингу як для конкретного процесу, так і для компанії в цілому. Слід мати на увазі, що існує цілий ряд факторів, які повинні враховуватися і сприяти успішному проведенню реінжинірингу, а не тільки результативність роботи команди [5].

Розробка доцільного методу побудови організації – важлива складова будь-якого проекту з реінжинірингу бізнес-процесів. Головною метою реінжинірингу бізнес-процесів підприємств транспорту є реалізація цілей з метою підвищення ефективності діяльності підприємства, забезпечення гнучкості та адаптації до змін у мінливості і непередбаченості [6].

Залежно від поставлених завдань реінжинірингом бізнес-процесів можна досягти різних цілей у діяльності підприємства.

Розглядаючи прикладні аспекти методології реінжинірингу стосовно транспортних підприємств, можна побачити, що робота команди реінжинірингу має бути спрямована на досягнення таких цілей [7]:

- зменшення витрат підприємства;
- підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства;
- скорочення терміну виходу товару або послуги на ринок;
- швидке реагування на зміни попиту на ринку;
- підвищення якості товару та послуги;
- зменшення собівартості.

Орієнтовний список поставлених завдань реінжинірингу для підприємств транспорту [6]:

- збільшення поточних і майбутніх потреб споживачів на зовнішніх та внутрішніх ринках;
- зменшення тривалості виробничого процесу;
- зміна та перепроєктування бізнес-процесів підприємства;
- скорочення терміну на виконання функцій;
- поліпшення управління якістю бізнес-процесу;
- підвищення заохочення та ініціативи кожного працівника;
- скорочення кількості працівників;
- запровадження нових технологій;
- забезпечення функціонування підприємства у нових умовах.

Команди з реінжинірингу також повинні керуватися такими важливими елементами стратегічного управління, як:

- розробка місій та цілей реінжинірингу;
- розробка заходів щодо досягнення цих місій та цілей;
- контроль за виконанням заходів реінжинірингу;
- налагодження ефективного взаємозв'язку між всіма зацікавленими сторонами під час реалізації реінжинірингу.

Етап 3: Вибір поточних бізнес-процесів, що підлягають трансформації. На цьому етапі обираються процеси, які підлягають реінжинірингу. Пріоритетними для реінжинірингу є ті бізнес-процеси, які є неефективними, мають певні порушення, є міжвідомчими, мають значний вплив на створення цінності, мають вузькі місця або мають значний вплив на організацію. Після завершення відбору бізнес-процеси слід представити у вигляді блок-схеми або карти та ретельно і просто проаналізувати, щоб виявити прогалини, неефективність і бар'єри. Першим кроком є складання карти бізнесу компанії, виходячи з її організаційної

структури, а не з результатів бізнес-процесів. Бажано зосередитися лише на конкретних бізнес-процесах, щоб гарантувати, що реінжиніринг швидко принесе необхідні результати.

Етап 4: Перепроєктування бізнес-процесів. На основі сформованого бачення розробляються нові бізнес-процеси, які ефективно долають неефективність старих процесів. Результатом цього етапу є створення проекту реінжинірингу.

Водночас слід пам'ятати, що пріоритетними для перебудови (значної зміни організації) мають бути передусім основні бізнес-процеси підприємства транспорту, такі як: управління продажами (розгляд та оформлення замовлення), технічна підготовка, безпосереднє надання послуги, логістична система, перепакування продукції, складування, сервісне обслуговування, пасажирські перевезення. Тобто це ті бізнес-процеси, які створюють ланцюг витрат, іншими словами – собівартість наданої послуги. Змінюючи докорінно виробничу систему, керівник повинен ставити собі за мету побудову ефективної моделі управління підприємством, що здатна гнучко реагувати на зміни ринкового середовища.

Етап 5: Впровадження реінжинірингу бізнес-процесу. Після перепроєктування бізнес-процесів можна провести невеликі тести, щоб побачити, як працюють визначені раніше зміни. Це дозволяє внести необхідні корективи у бізнес-процеси перед впровадженням у масштабах всієї компанії. Якщо нові процеси працюють краще, ніж поточні, то їх можна впроваджувати у більших масштабах.

Оптимізація процесів надання послуг вимагає застосування системного інтеграційного підходу, який є найбільш ефективним при впровадженні за допомогою реінжинірингу, оскільки дозволяє одночасно вдосконалювати такі підсистеми, як постачання, збут, управління транспортом і складом.

В результаті досягається синергетичний ефект, оскільки окремі

бізнес-процеси функціонують більш надійно, створюючи умови для підвищення якості послуг, що надаються компанією в цілому [8].

Проте головною перевагою у застосуванні реінжинірингу на транспортному підприємстві є можливість його самовдосконалення і розвитку, тому що реінжиніринг – це завжди інноваційний процес, здатний радикально підвищити ефективність управлінських рішень [9].

Прикладом ефективного впровадження реінжинірингу на підприємствах сфери послуг є компанія Duke Power.

У компанії Duke Power реінжиніринг не тільки впровадив поняття процесів, але і покращив їх схеми, формалізував і стандартизував всі дії, змінивши хаос на порядок. В цій компанії найбільш важкі і складні елементи реінжинірингу пов'язані з людськими, а не технічними питаннями. Процеси після реінжинірингу оптимізовані, робота проводиться обдумано і передбачувано, майже відсутні менеджери, які контролюють дії співробітників. Зайняті в цих процесах співробітники повинні мати повноваження, автономію і розуміння бізнесу в цілому, щоб самостійно приймати рішення, а не бігти за ними до начальника [10].

Саме для цього Duke Power вклав значні кошти у програму навчання і результат вартий зусиль. Найяскравіший аспект досвіду Duke Power у тому, що сам процес перебудови компанії – лише одна частина реінжинірингу. Інша рівнозначна частина – наслідки: новий вид організації праці. Спочатку компанія провела реорганізацію навколо майбутніх процесів, а потім розробила і впровадила їх нові схеми [10].

Цей варіант не обов'язково підійде всім транспортним підприємствам, але для Duke Power він приніс величезні вигоди: компанія домоглася високого задоволення клієнтів при низьких витратах. Організація, побудована навколо процесів, – і кінець, і початок шляху реінжинірингу. Вона підтримує і забезпечує функціонування процесів, які зазнали реінжинірингу. Тепер вимірювання і перетворення їх схем вже не є надзвичайною подією, а стають частиною повсякденної роботи, що стає суттєвою конкурентною перевагою підприємства.

Висновки. Підбиваючи підсумки, можна сказати, що природа сучасної економіки – це висококонкурентне середовище, в якому компанії постійно впроваджують інновації, що призводить до необхідності докорінно переосмислити свою діяльність та переоцінити свої бізнес-рішення.

У сьогоднішніх реаліях відмінна репутація, ефективний фінансовий менеджмент і відсутність боргів не є гарантією успіху компанії. Реінжиніринг є інноваційним засобом реструктуризації управлінських рішень і він має використовуватися транспортними компаніями. Керівники компаній і топ-менеджери мають змінити спосіб своєї роботи, а компанії мають радикально замінити старі способи ведення бізнесу на нові.

Реінжиніринг транспортних підприємств можна вважати результативним, якщо він:

- підвищує конкурентоспроможність операційних мереж через простіші, креативніші та продуктивніші процеси;
- заохочує транспортні організації відмовлятися від традиційних підходів до вирішення проблем і застосовувати «революційне» мислення;
- сприяє швидкому та точному реагуванню на потреби клієнтів;
- трансформує організаційну структуру, орієнтовану на правила, в маркетингову структуру, орієнтовану на клієнта;
- створює радикально нові організаційні структури, які допоможуть транспортним компаніям краще реагувати на конкурентний тиск, збільшити частку ринку та прибутковість, скоротити тривалість циклу та покращити співвідношення ціна/якість;
- забезпечує інноваційні та організаційні зміни;
- змінює корпоративну культуру та основні принципи роботи кожного відділу;
- створює більш ефективні робочі місця та розширює обов'язки та відповідальність працівників (редизайн робочих місць).

Список літератури

1. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2013. Вип. 10. С. 78-82.
2. Апопій В. В., Середя С. А., Шутовська Н. О. Реінжиніринг бізнес процесів. Львів, Вид-во Львів. комерц. акад. 2013. 159 с.
3. Ковальов А. І. Підвищення ефективності антикризового управління в корпоративному секторі на основі реінжинірингу бізнес-процесів. Вісник соціально-економічних досліджень. 2014. № 3(54). С. 124-130.
4. Паливода О. М. Теоретичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів транспортних підприємств. Ефективна економіка. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8573> (дата звернення: 06.06.2023).
5. Карпенко О. О., Осипова Є. Л. Механізм управління реінжинірингом бізнес-процесів підприємств транспортно-логістичного кластера. Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія «Економіка і управління». 2018. Вип. 42 (2). С. 17–31.
6. Дідух В. В. Здійснення проекту з реінжинірингу бізнес-процесів підприємств: переваги та недоліки. Міжнародна економіка: інтеграція науки та практики. 2013. № 3. С. 77-82.
7. Осипова Є. Л. Процес впровадження реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах водного транспорту. URL: http://bses.in.ua/journals/2016/12-2_2016/4.pdf. (дата звернення: 06.06.2023).
8. Тоцький В. І. Організаційний розвиток підприємства: Навч. посіб., К: КНЕУ, 2005. 247 с.
9. Абузов І. А. Оптимізація логістичних бізнес-процесів. URL: <http://surl.li/msear> (дата звернення: 06.06.2023).
10. Продіус О. І. Теоретично-методичні основи реінжинірингу бізнес-процесів. Економіка: реалії часу. 2016. № 6. С. 79-87. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/n6.html>. (дата звернення: 06.06.2023).

References

1. Goncharova, O. M. (2013). Reengineering of business processes as a method of process management. *Visnyk Kyuyivs'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*, 10, 78-82. [In Ukrainian].
2. Apopiy, V. V., Sereda, S. A., Shutovska, N. O. (2013). Reenginiring business protsesiv [Reengineering of business processes]. Lviv, Publishing house Lviv. Commercial. Academic. [In Ukrainian].
3. Kovalev, A. I. (2014). Improving the efficiency of anti-crisis management in the corporate sector on the basis of reengineering of business processes. *Zhurnal sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'*, 3, 124-130. [In Ukrainian].
4. Palyvoda, O. M. (2020). Theoretical aspects of reengineering of business processes of transport enterprises. *Efektivna ekonomika*, 9. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com>.

ua/?op=1&z=8573 (accessed: 06.06.2023). [In Ukrainian].

5. Karpenko, O. O., Osipova, E. L. (2018). Mechanism of management of reengineering of business processes of enterprises of transport and logistics cluster. *Zbirnyk naukovykh prats' Derzhavnoho universytetu infrastruktury ta tekhnolohiy. Seriya "Ekonomika ta upravlinnya"*, 42, 17-31. [In Ukrainian].

6. Didukh, V. V. (2013). Implementation of the project on reengineering of business processes of enterprises: advantages and disadvantages. *Mizhnarodna ekonomika: intehratsiya nauky i praktyky*, 3, 77-82. [In Ukrainian].

7. Osipova, E. L. Protses vprovadzhennya reinginirogo business-protsesiv nah pidpriemstvakh vodngo transport [Process of implementation of reengineering of business processes at water transport enterprises]. Retrieved from http://bses.in.ua/journals/2016/12-2_2016/4.pdf. (accessed: 06.06.2023). [In Ukrainian].

8. Totskyi, V. I. (2005). Organizational rozvitok pidpriemstva [Organizational development of the enterprise]. Tutorial. [In Ukrainian].

9. Abuzov, I. A. Optimization logistcity business-protsesiv [Optimization of logistic business processes]. Retrieved from <http://surl.li/msear> (accessed: 06.06.2023). [In Ukrainian].

10. Prodius, O. I. (2016). Theoretical and methodological foundations of business process reengineering. *Ekonomika: realiyi chasu*, 6, 79-87. Retrieved from <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/n6.html>. (accessed: 06.06.2023). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 06.10.2023

Прийнята до публікації 10.10.2023

ВИЗНАЧЕННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ (KPI) ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

Літвінова В.О., кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємства, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: litvinova_1977@ukr.net
ORCID ID: 0000-0003-3998-904X

Ісмаїлова Л.І., студентка 66 групи факультету економіки і управління підприємством, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: leylaism23@gmail.com
ORCID:0000-0002-3778-5492

***Анотація.** Метою статті є висвітлити ключову роль KPI в управлінні проектами та успіху бізнесу, підкреслити їх значення для прийняття рішень на основі даних та подолання загальних проблем, пов'язаних з їх розумінням та застосуванням. Вирішуються проблеми, пов'язані з неправильним визначенням, вибором і оптимізацією KPI в управлінні проектами. Науковці та професіонали пропонують інноваційні моделі та фреймворки для визначення та впровадження KPI. Ці моделі структуровані та сприяють обґрунтованим рішенням, що сприяє успіху проектів. Проте основна проблема полягає в неправильному розумінні та використанні цих метрик. Дослідження останніх років підкреслює важливість точного і стратегічного вибору KPI, а також регулярного перегляду та коригування їх для адаптації до динаміки проекту. **Ключові слова:** вимірювання ефективності, ключові показники ефективності (KPI), проекти.*

DEFINING KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPIs) FOR PROJECT MANAGEMENT

Litvinova Victoria, PhD of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Enterprise Economics, Odessa National Economic University, Odessa, Ukraine
e-mail: litvinova_1977@ukr.net
ORCID ID: 0000-0003-3998-904X

Ismailova Leila, student of the 66th group of the Faculty of Economics and Enterprise management, Odessa National Economic University, Odessa, Ukraine
e-mail: leylaism23@gmail.com
ORCID:0000-0002-3778-5492

***Abstract.** Key Performance Indicators (KPIs) in project management and business are crucial for success and effective decision-making. This article discusses the importance of these metrics and attempts to address the challenges that often arise in defining and using them. One of the key issues discussed in the article is the need to define the role of KPIs in translating strategic project goals into quantitative indicators. Defining KPIs should be an obvious task, but often this procedure becomes difficult due to the vagueness of goals and the need for their further measurement. The importance of correctly defining KPIs becomes apparent as they become the basis for assessing project performance. In addition, the article focuses on choosing the most relevant KPIs for specific projects. Organizations often use general metrics that do not consider the specifics of each project. This can lead to an incorrect definition of project success or failure, as the real requirements and challenges of a project may differ from the general standards. The article also pays considerable attention to optimizing KPIs as an integrated system. This means that KPIs should be interdependent and complementary to each other, rather than functioning in isolation. An optimal KPI system helps an organization focus on its main goals and achieve them more efficiently. In recent years, researchers and professionals have been actively exploring and developing innovative approaches to defining and using KPIs in project management. These works help to improve the practice of using KPIs and ensure greater efficiency in the project management and decision-making process. In general, the article emphasizes the importance of understanding KPIs as a system rather than individual metrics, and the role of senior management in coordinating these metrics to achieve organizational success.*

***Keywords:** performance monitoring, key performance indicators (KPI), projects.*

JEL Classification: H540, L920, O200.

Statement of the problem. The critical challenges and misconceptions are surrounding the definition and application of Key Performance Indicators (KPIs) within the realm of project management. The issues at hand include the need to clarify the role of KPIs in translating project objectives into quantifiable measures, the selection of the most relevant KPIs for specific projects, and the optimization of KPIs as a coherent system.

Furthermore, the problem statement encompasses the prevalent issue of organizations often employing KPIs that do not align with their true performance objectives, resulting in the misuse of these vital metrics. The misinterpretation and lack of understanding regarding the essence and significance of KPIs are major obstacles that organizations face when striving for effective project management and decision-making.

This article aims to tackle these problems by providing insights into the various models and frameworks available for defining KPIs effectively, as well as by emphasizing the importance of viewing KPIs as strategic assets rather than mere metrics. Ultimately, the central problem is how to harness the full potential of KPIs in project management, while dispelling common misconceptions and addressing the challenges that hinder their optimal utilization.

Analysis of research and publications of recent years. Recent studies and publications have shed light on the critical role that KPIs play in ensuring project success. They have highlighted the need for precise and strategic KPI selection, as well as the importance of aligning these indicators with an organization's overall goals and objectives [9, 10]. Furthermore, research has emphasized the significance of regularly reviewing and adjusting KPIs to adapt to changing project dynamics and evolving business environments.

In recent years, scholars, and professionals such as Putri C.F. [2], Immawan T. [3], Cruz V. [8], Sharpanskykh A. [5] and Okudan O. [6] have introduced innovative models and frameworks for defining and implementing KPIs in project management. These models offer structured approaches that help organizations make informed decisions and foster transparency, ultimately driving project success.

However, challenges persist, such as the common misuse of KPIs or the failure to comprehend their essence. The analysis of recent research and publications underscores the importance of addressing these challenges and promoting a more comprehensive understanding of KPIs in project management [1, 4, 7].

Separation of previously unresolved parts of the overall problem. This article addresses important issues related to the misunderstanding and misuse of key performance indicators in project and business management. Much attention is paid to the accurate and strategic selection of KPIs, as well as their regular review and adjustment to adapt to changes in projects.

The purpose of the article. Elucidating the crucial role of Key Performance Indicators (KPIs) in project management and business success, emphasizing their significance in data-driven decision-making, strategic alignment, and overcoming common challenges related to their understanding and application.

Presentation of the main material. As with any business effort, performance measurement systems stand as a vital driver of success. They combine crucial performance indicators, translating a company's strategy into tangible and quantifiable outcomes [1, p. 55].

Indeed, as mentioned by Putri, performance measurement is a process through which an organization observes crucial aspects of its programs, systems, and care processes. This involves collection of data to accurately represent how the process is going on, subsequently informing the organization's decisions over time. Performance usually is assessed and compared in relation to the organizational goals and objectives. The outcomes from these measurements provide insights into the efficiency and effectiveness with which an organization operates [2].

The methodologies for measuring performance have thrived in this era. Scholars and professionals alike have much implemented novel models of performance measurement systems, including but not limited to the Balanced Scorecard, Integrated Performance Measurement System (IPMS), and SMART (Strategic Management Analysis and Reporting Techniques) System [3, p. 170].

Hence, performance evaluation is a key aspect for every enterprise manager. Indicators or key performance indicators (KPIs) in a business environment provide most often quantitative information. They illustrate company structure and processes. Presently, KPIs assume a position of paramount significance in the domains of planning and controlling. They fulfill this role by furnishing essential data, thereby fostering transparency, and offering invaluable support to managerial decision-makers.

There are different approaches in defining KPIs. Lord Kelvin coined the concept of KPIs by stating that "When you can measure what are speaking about and measure it in numbers, you know something about it, when you cannot express it in numbers, your knowledge is of meager and unsatisfactory kind; it may be the beginning of knowledge but you have scarcely, in your thoughts advanced to the stage of science" [4, p. 49].

Viara Popova asserted that KPIs encompass a collection of metrics centered around the facets of organizational performance deemed most crucial for both the present and prospective achievements

of the organization [5, p. 511].

Ozan Okudan stated that KPIs are metrics that are indicative of the performance of related processes. Prioritization of KPIs is also crucial for effective performance assessment, as monitoring all KPIs can be impractical and challenging. KPIs in a Performance Measurement System (PMS) must be actively overseen by the management of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) to ensure that set targets are achieved. Consequently, each KPI must be measured repetitively, and the collected data should be analyzed, reported, and systematically stored within the company periodically. Hence, as the number of KPIs increases, the time required for performance measurement increases as well.

Furthermore, the information necessary for analyzing these KPIs might not be readily available inside the organization. As a result, additional financial and human resources must be allocated for measurement, analysis, and storage of these KPIs [6, p. 12640].

Nonetheless, in his systemic approach of the Theory of Constraints, Goldratt talked about how the «global optimum is not the sum of local optima. You cannot achieve the most efficient system by maximizing the efficiency of each of its components individually, without considering their interactions with each other» [4, p. 50].

In other words, optimizing individual components of the system will ultimately result in losses to the system as a whole.

Goldratt also said, «The obligation of any component is to contribute in the best possible way to the achievement of the system's goal» [4, p. 51].

Therefore, the task of the CEO and top management is to coordinate and synchronize the efforts of each component's KPI within the system to achieve the best overall systemic result.

However, a significant number of companies are operating with the wrong measures, often labeled as KPIs. Very few organizations genuinely track their true KPIs. This discrepancy arises due to the limited engagement of organizations, business leaders, authors, accountants, and consultants in comprehending the essence of KPIs [4, p. 48].

KPIs serve as a set of measures focusing on specific aspects of organizational performance that are critical for achieving success. These KPIs often are not new introductions to the organization; rather, they might have gone unnoticed or remained unutilized, possibly languishing undiscovered by the current management team.

There are four types of KPIs [2]:

1. KPI of the result - the number and intermediate result to achieve the goal;
2. KPI costs - the number of resources spent on the process;
3. KPI functioning - indicators of the implementation of business processes, as well as an assessment of the compliance of the process and the required algorithm for the implementation of this process;
4. KPI performance - indicators that characterize the ratio between the result and the spent time on it;
5. KPI efficiency (efficiency indicators) - indicators that characterize the ratio of the result to the expenditure of resources.

Wei Peng in the meantime describes three types of the KPIs as follows [4, p. 49].:

1. Leading indicator. A KPI that measures activities with substantial impacts on forthcoming performance. These activities serve as causal foundations for the eventual outcome (termed as lagging indicators) they influence. Moreover, these KPIs are actionable, meaning they offer insights for improving future performance against one or more lagging indicators.

2. Lagging indicator. A KPI of this kind quantifies the output of past activities.

3. Diagnostic measure. A KPI that does not fall under the category of leading or lagging indicators but serves as an indicator of the vitality of processes or activities. For instance, the number of client meetings salespeople conduct each week could be a leading indicator of Sales Revenue (a weak/lagging outcome). Similarly, the successful completion of complex repairs on the first visit could be a leading indicator of customer satisfaction. Leading indicators possess significant potency as metrics because they uncover predictive and insightful causal relationships within business processes, thereby guiding actionable strategies for ongoing process enhancement. Hence, creating effective leading KPIs holds crucial significance for a business's success, enabling swift adaptation to changes and preparedness for future transformations. However, identifying leading indicators is often hard. It demands months for data collection, definitions, and rules measurement, selecting preferred metrics, and encouraging feedback, among other tasks.

From wide analysis and discussions, the following characteristics of KPIs could be defined (Fig. 2):

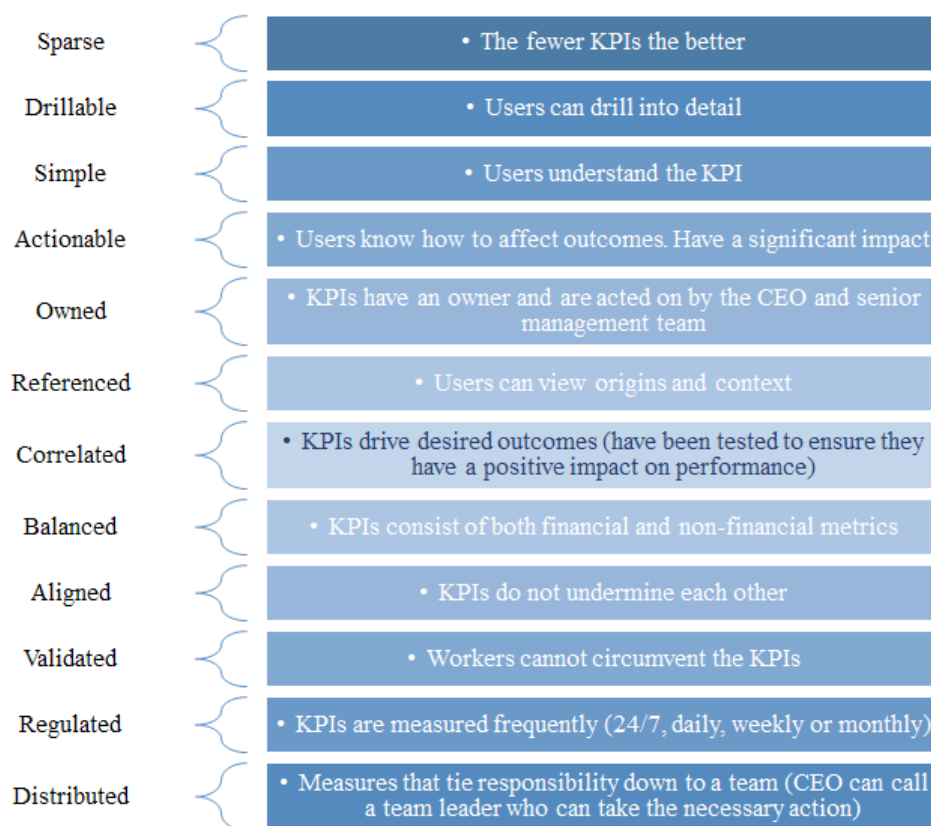


Fig. 2. 12 characteristics of KPIs

Source: compiled by the authors based on [4]

Business monitoring or control typically relies on an information system that provides insights into various Key Performance Indicators. This critical activity researches issues in business performance and issues alerts regarding their origin. Business monitoring serves as a fundamental task, allowing decision-makers to address concerns promptly rather than delaying action. However, this process is also challenging due to the substantial volume of data that requires rapid processing.

Conventionally, business monitoring relies on users assessing aggregated KPI values who often check the scorecard to ensure accuracy. For instance, a KPI like "Customer retention increased by 3%" evaluates the percentage of customers retained across all the stores in the present year. To enhance the comprehensiveness of KPI monitoring, dashboards provide in-depth insights [4, p. 48].

Typically, a business strategy includes numerous challenges that make fail to achieve their objectives [4, p. 50]:

1. Too many KPIs weaken the focus on primary goals.
2. A wide list of KPIs lacking clear alignment with business objectives may indicate a bigger problem.
3. Insufficient strategic focus on KPI selection represents a challenging process.
4. Lack of understanding of the performance metrics results in a monitoring and reporting shortcomings.

Conclusion. Selecting the right Key Performance Indicators (KPIs) requires a deep understanding of your organization's specific goals and objectives. It's not a one-size-fits-all approach. KPIs should be carefully chosen to reflect what truly matters to your business. They should align with your strategic plans and the unique challenges you face in your industry.

KPIs are vital for project management and overall success. This article emphasizes the importance of selecting the right KPIs, optimizing them as a system, and aligning them with the organization's goals. Effective KPIs provide transparent, data-driven insights for decision-makers. In essence, they are essential navigational tools for businesses, guiding them toward success in an ever-changing environment.

The misconception and misuse of KPIs remain prevalent issues in many organizations. A failure to understand KPIs can lead to the use of incorrect or irrelevant metrics. The holistic perspective of KPIs as a system, rather than isolated indicators, is crucial for their success. Top management plays a key role in coordinating these metrics to drive organizational success.

References

1. Lamprecht C., Gebauer H., Fleisch E., and Wortmann F. (2022) A KPI set for steering the IoT business in product companies. *Research-technology management*, 2 (65), 53-63. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08956308.2022.2015951?scroll=top&needAccess=true>. (accessed October 20.2023).
2. Putri C.F., Nugroho I., Purnomo D. (2019) Performance Measurement of SMEs of Malang Batik as a Result of Local Wisdom with Balanced Scorecard. *Materials Science and Engineering*, 1 (505). Retrieved from: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/505/1/012022/meta>. (accessed October 20.2023).
3. Immawan T., Pratiwi A.I., Cahyo W.N. (2019) The proposed dashboard model for measuring performance of small-medium enterprises (SME). *International journal of integrated engineering*, 5 (11), 167-173. Retrieved from: <https://penerbit.uthm.edu.my/ojs/index.php/ijie/article/view/4208/3044>. (accessed October 20.2023).
4. Badaway M., Abd El-Aziz A.A., Idress A.M., Hefny H., Hossam S. (2017) A survey on exploring key performance indicators. *Computing and Informatics Journal*, 1 (1), 47-52. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2314728816300034>. (accessed October 20.2023).
5. Popova V., Sharpanskykh A. Modeling organizational performance indicators. (2010) *Information systems*, 4 (35), 505-527. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0306437909001197>. (accessed October 20.2023)
6. Okudan O., Budayan C., Arayici Y. (2022) Identification, and prioritization of key performance indicators for the construction of small and medium enterprises. *Teknik Dergi*, 5 (33), 12635-12661. Retrieved from: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1905248>. (accessed October 22.2023).
7. Kerzner, Harold. *Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance*. John Wiley & Sons, 2022.
8. Cruz Villazón Carolina, et al. (2020) Identification of key performance indicators in project-based organisations through the lean approach. *Sustainability*, 12. (15), 5977. Retrieved from: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/15/5977>. (accessed October 22.2023).
9. Moradi S., Ansari R., Taherkhani R. (2022) A systematic analysis of construction performance management: Key performance indicators from 2000 to 2020. *Iranian Journal of Science and Technology, Transactions of Civil Engineering*, 1-17. Retrieved from: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40996-021-00626-7>. (accessed October 23.2023).
10. Wannes Aicha, Ghannouchi Sonia Ayachi. (2019) KPI-based approach for business process improvement. *Procedia Computer Science*, 164, 265-270. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050919322215>. (accessed October 23.2023).

Список літератури

1. Лампрехт К., Гебауер Х., Флейш Е. та Вортманн Ф. (2022) Набір КРІ для управління бізнесом ІоТ у продуктових компаніях. *Управління науковими технологіями*, 2 (65), 53-63. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08956308.2022.2015951?scroll=top&needAccess=true>. (дата звернення: 20.10.2023).
2. Путрі С.Ф., Нугрохо І., Пурномо Д. (2019) Вимірювання ефективності діяльності МСП Маланг Батік як результат місцевої мудрості за допомогою збалансованої системи показників. *Матеріалознавство та машинобудування*, 1 (505). URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/505/1/012022/meta>. (дата звернення: 20.10.2023).
3. Іммаван Т., Пратіві А.І., Кахіо В.Н. (2019) Запропонована модель інформаційної панелі для вимірювання продуктивності малих та середніх підприємств (МСП). *Міжнародний журнал інтегрованого інжинірингу*, 5 (11), 167-173. URL: <https://penerbit.uthm.edu.my/ojs/index.php/ijie/article/view/4208/3044>. (дата звернення: 20.10.2023).
4. Бадавай М., Абд Ель-Азіз А.А., Ідрес А.М., Хефні Н., Хоссам С. (2017) Опитування

щодо вивчення ключових показників ефективності. Журнал обчислювальної техніки та інформатики, 1 (1), 47-52. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2314728816300034>. (дата звернення: 20.10.2023).

5. Попова В., Шарпанських А. Моделювання показників ефективності організації. (2010) Інформаційні системи, 4 (35), 505-527. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0306437909001197>. (дата звернення: 20.10.2023)

6. Окудан О., Будаян К., Арайічі Ю. (2022) Визначення та пріоритезація ключових показників ефективності для будівництва малих та середніх підприємств. Teknik Dergi, 5 (33), 12635-12661. URL: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1905248>. (дата звернення: 22.10.2023).

7. Керцнер, Гарольд. Метрики управління проектами, КРІ та інформаційні панелі: посібник з вимірювання та моніторингу ефективності проектів. John Wiley & Sons, 2022.

8. Круз Віллсон Кароліна та ін. (2020) Визначення ключових показників ефективності в проектних організаціях за допомогою ошадливого підходу. Сталий розвиток, 12 (15), 5977. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/15/5977>. (дата звернення: 22.10.2023).

9. Мораді С., Ансарі Р., Тахерхані Р. (2022) Систематичний аналіз управління ефективністю будівництва: Ключові показники ефективності з 2000 по 2020 рік. Іранський журнал науки і техніки, Транзакції цивільного будівництва, 1-17. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40996-021-00626-7>. (дата звернення: 23.10.2023).

10. Ваннес Айча, Ганнучі Соня Айячі. (2019) Підхід на основі КРІ для вдосконалення бізнес-процесів. Procedia Computer Science, 164, 265-270. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050919322215>. (дата звернення: 23.10.2023).

Стаття надійшла до редакції 06.10.2023

Прийнята до публікації 10.10.2023

~ ЕКОНОМІКА ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА ~

УДК 332.1:338.48

DOI:10.32680/2409-9260-2023-10-311-121-130

ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ КЛАСТЕРНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ СІЛЬСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Нездоймінов С. Г., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: 2072945@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-7349-596X

***Анотація.** Мета статті полягає у дослідженні соціально-економічних передумов розвитку кластерного партнерства територіальних громад та туристичних підприємств регіону, у розробці заходів співробітництва між економічними суб'єктами громади у сфері сільського зеленого туризму на засадах кластеризації. У статті проаналізовано соціально-економічні передумови розвитку кластерного партнерства територіальних громад та туристичних підприємств регіону. Розглянуто наукові підходи авторів до визначення поняття «сільський зелений туризм», до розвитку державно-приватного партнерства. Для визначення кластерного ресурсного потенціалу територіальної громади застосовано методи просторового та економічного аналізу. Запропоновано схему партнерства з фермерськими господарствами, підприємствами, власниками зелених садиб, туристичними підприємствами на ринку послуг сільського зеленого туризму на базі кластерної моделі. Надані пропозиції дозволяють Савранській селищній раді забезпечити публічне управління територіальними програмами розвитку туризму, провести мобілізацію внутрішніх резервів.*

***Ключові слова:** кластерне партнерство; інфраструктура сільського зеленого туризму; селищна територіальна громада; особисте селянське господарство; регіон.*

PREREQUISITES FOR THE DEVELOPMENT OF A CLUSTER PARTNERSHIP IN THE SPHERE OF RURAL GREEN TOURISM OF THE TERRITORIAL COMMUNITY

Nezdoymynov S. G., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: 2072945@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-7349-596X

***Abstract.** The article considers the socio-economic prerequisites for the development of a cluster partnership of territorial communities and tourist enterprises on the example of the Savran settlement territorial community of the Odesa region. The scientific approaches of the authors to the definition of the concept of "rural green tourism", the development of public-private partnership, and the infrastructure of rural green tourism are considered. The study of scientific approaches made it possible to generalize the concept of "rural green tourism", to define it as a type of activity in rural areas to provide tourists with services for temporary accommodation and recreation, food, organization of leisure time, organization of fishing, hunting, acquisition of new knowledge and skills. The considered type of tourism is focused on the use of natural-recreational, cultural-historical, human resources of rural areas, development of partnership between tourist enterprises and settlement territorial communities. An analysis of the resource potential of the Savran settlement territorial community was carried out for the formation of cluster partnership activities. It has been proven that the services of rural green tourism are additional incomes of economic activity in personal peasant farms. The services of rural green tourism in the regions of Ukraine differ from the tourist market of the EU countries not only by the volume of offers, but also by the lack of categorical features of hospitality establishments. In the absence of investments, it is proposed to form measures aimed at developing the potential of rural green tourism. The author of the article proposed a mechanism of partnership with farms, owners of green estates, communal institution "Centre of Culture, Leisure and Tourism", tourist enterprises on the market of rural green tourism services based on the cluster model. Formed proposals allow the Savran settlement council to ensure state management of territorial tourism development programs, to mobilize internal reserves, including on the basis of territorial and sectorial cooperation, public-private partnership.*

***Keywords:** cluster partnership; rural green tourism infrastructure; settlement territorial community; personal peasant economy; region.*

JEL Classification: L830, 0180.

Постановка проблеми. Розробка заходів кластерного партнерства у діяльності туристичних підприємств та територіальних громад на регіональному ринку сільського зеленого туризму спрямована на ефективне використання природного, соціально-економічного та історико-культурного потенціалу, на економічний розвиток сільських територій. В період завершення воєнних дій, подолання кризових економічних явищ, процесів руйнації інфраструктури та скорочення видатків до територіальних бюджетів внаслідок повномасштабного російського вторгнення в Україну важливим є пошук шляхів розвитку партнерства всіх суб'єктів туристичного бізнесу та територіальних громад в напрямку оптимального використання матеріальних ресурсів та людського капіталу, відновлення туристичної мобільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Регіональні проблеми розвитку сільського зеленого туризму впродовж багатьох років знаходяться у центрі уваги дослідників та розглядаються з погляду забезпечення стійкого та збалансованого економічного розвитку територій, зайнятості сільського населення. Сучасні проблеми немасового туризму, моделі кластерного партнерства, європейський досвід розвитку потенціалу та інфраструктури сільського туризму досліджували закордонні науковці, серед яких варто виділити праці Притмоко С. (Priatmoko S.); Кабіль М. (Kabil M.), Акаак А. (Akaak A.), Лакнер З. (Lakner Z.), Гюріца К. (Gyuricza C.), Девід, Л.Д. (Dávid, L.D.) [1]; Панцер-Краузе С. (Panzer-Krause S.) [2]. У науковій літературі з проблем розвитку рекреації та туризму триває дискусія щодо визначення поняття «сільській зеленій туризм». Більшість українських науковців вважають, що «сільський туризм» виділяється серед інших видів подорожей за ознакою «географічне розташування туристичної місцевості» [3; 4; 5; 6; 7].

З економічного погляду дослідники визнають, що сільський зелений туризм має інтегруючий вплив на розвиток сільських територій, додаткові доходи особистих селянських домогосподарств, позитивно впливає на створення робочих місць у сфері рекреації та туризму [5]. Л. Ю. Матвійчук та І. В. Тишук вважають, що сільський зелений туризм – це специфічний вид туристичної діяльності, що акумулює різні форми організації туризму, які реалізуються на базі села [8].

Соціально-економічні умови кластеризації у сфері туризму, вплив туристичних кластерів на розвиток регіонів розглядалися в монографічних дослідженнях українських науковців [9]. На думку В. Є. Редько та В. А. Сливенко, кластери є однією з найпривабливіших форм державно-приватного партнерства у сфері туристичної діяльності [10].

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Досвід функціонування ринку сільського зеленого туризму показує, що велика кількість селищних територіальних громад не в змозі самостійно без залучення регіональних туристичних підприємств здійснити розробку моделі кластерного розвитку локального туристичного продукту та просування місцевих туристичних послуг. Потребує адаптації до нових умов відновлення бізнесу програма кластерного партнерства Міністерства аграрної політики та продовольства України щодо розвитку сільського зеленого туризму.

Мета дослідження. Мета статті полягає у дослідженні соціально-економічних передумов розвитку кластерного партнерства територіальних громад та туристичних підприємств регіону, у розробці заходів співробітництва між економічними суб'єктами громади у сфері сільського зеленого туризму на засадах кластеризації.

Основний матеріал. Експерти Всесвітньої туристичної організації (UNWTO) звертають увагу на основні сектори сфери туризму, що вимагають застосування інструментів державно-приватного партнерства для сталого розвитку туризму, серед яких події, розміщення, пам'ятки та захист природних ресурсів територіальних громад [11]. Відповідно до законодавства України, державно-приватне партнерство (ДПП) визначається як співробітництво між державою, територіями, територіальними громадами, в особі відповідних державних органів, що здійснюють управління об'єктами державної власності, органів місцевого самоврядування [12].

Звернемо увагу на спільність підходів дослідників до трактування поняття «сільський зелений туризм» та «агротуризм» у контексті територіального розвитку. У наукових дослідженнях поняття «агротуризм» трактується як поєднання двох складників: сільське господарство – агро, туризм – tourism. Ці поняття мають як спільні, так і специфічні риси. Спільність є в тому, що і сільський туризм, і агротуризм тісно пов'язані із сільською місцевістю, сільським господарством та розглядаються як форма рекреаційної діяльності туристів. Відмінність полягає в тому, що сільський зелений туризм пов'язаний насамперед з наданням послуг розміщення та харчування у садибі селянського особистого домогосподарства без реєстрації власного підприємництва [3; 13; 14].

У західних дослідженнях сільський туризм вважається формою сталого туризму і тому він відкриває нові перспективи для сталого розвитку сільських районів та формування альтернативної економічної бази розвитку територій на інноваційній основі кластерних моделей партнерства, використання світового досвіду організації різних форм функціонування туризму. Наукові підходи авторів досліджень щодо визначення поняття «сільський зелений туризм» наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Наукові підходи авторів до визначення поняття «сільський зелений туризм»

Автори	Підхід до трактування
Герасименко В, Нездоймінов С.	Поняття «сільський туризм» і «агротуризм» в сенсі дослідження умов регіонального розвитку є тотожні категорії, тому що пов'язані з економічною природою послуг сільськогосподарського виробництва та, обов'язково, з місцем споживання турпослуг у сільському середовищі.
Шуканова А., Вішнікіна Л., Федій О.	Сільський туризм у вузько-предметному розумінні – це форма рекреаційно-туристичного непрофесійного підприємництва сільських жителів на сільських територіях із збереженням їх природної і культурної самобутності із демонстрацією туристам традиційного сільського способу життя, а у широкому розумінні – будь-які форми проведення вільного часу туристами та екскурсантами у сільському середовищі, як території поза містом, включаючи лучно-лісові території та акваторії.
Матвійчук Л., Тищук І.	Сільський зелений туризм – це специфічний вид туристичної діяльності, що акумулює різні форми організації туризму, які реалізуються на базі села, що своїм наслідком здійснює соціо-еколого-економічний вплив на розвиток сільських територій регіону шляхом раціонального використання наявного природно-ресурсного та людського потенціалу.
Лукомська О.	Сільський зелений туризм як багатомірне суспільно-економічне й культурне явище є серйозним чинником змін як серед учасників туристичного руху, так і на території свого розвитку. Це вид підприємницької діяльності, відносини між споживачем послуг і тим, хто їх надає, щодо отримання прибутку одним та понесення витрат іншим.
Васильєв В., Гафурова О., Зінько Ю., Рутинський М.	Сільський зелений туризм є невід'ємною складовою туристичної галузі. Орієнтація на концепцію стійкого туризму та потреби туристів – це засадничий орієнтир для власників об'єктів розміщення та надавачів послуг у сфері сільського зеленого туризму.
Папп В.	Суть цього виду туризму полягає у відпочинку в сільській місцевості, де все організаційне забезпечення проживання туристів (у тому числі харчування, дозвілля, обслуговування та ін.) бере на себе приймаюча сім'я. Сільський зелений туризм представляє можливості відпочинку для тих, хто з яких-небудь причин інші види туризму дозволити собі не може.
Власенко І., Іващенко Г.	Сільський зелений туризм – це вид підприємницької діяльності, спрямованої на надання послуг із відпочинку в сільській місцевості та отримання доходів, що функціонує за законами ринку і є специфічною, особливою складовою механізму функціонування аграрного сектору економіки загалом.

Джерело: складено автором за матеріалами [3; 4; 8; 13 - 16]

М. Ф. Плотнікова та І. В. Мартинчук, розглядаючи проблеми зеленого туризму, звернули

увагу на практику сільського зеленого туризму, яка є механізмом розвитку потенціалу територіальної громади, бюджетного наповнення [17].

Дослідження європейського досвіду державного регулювання сфери туризму показує, що законодавство Іспанії визначає агротуризм як вид спеціалізованого туризму, при якому турист залучається із селянином до сільськогосподарських робіт. Завдяки своїм характеристикам цей вид туризму розвивається у діяльності, пов'язаній із сільським господарством, фермерством чи іншою діяльністю, надаючи тим самим додатковий дохід для сільської економіки. У Польщі на законодавчому рівні використовується термін «сільський туризм», який охоплює всі види туристичної діяльності, що здійснюються у сільській місцевості [18].

Відмітимо досвід розвитку агротуризму у країнах Балтії, де споживачами послуг є іноземці, які прагнуть до туристичних стежок та закладів гостинності у сільській місцевості. Основою сільського туризму у Литві стали так звані традиційні сільські садиби, перша з яких була зареєстрована ще у 1994 році. Системні заходи територіальних громад дозволили розвинути мережу 400 сільських садиб у регіонах Литви. Державні органи та місцеві громади реконструюють старовинні будівлі у сільській місцевості та предмети, що мають етнографічну цінність та приваблюють туристів у регіони [19].

Дослідження наукових підходів дає змогу узагальнити поняття «сільський зелений туризм», визначити його як вид діяльності на сільських територіях з надання туристам послуг тимчасового проживання та відпочинку, харчування, організації дозвілля, організації місцевих свят. Розглянутий вид туризму орієнтований на використання

природно-рекреаційних, культурно-історичних, людських ресурсів сільської місцевості та розвиток співробітництва туристичних підприємств і селищних територіальних громад.

Для подальшого дослідження умов розвитку кластерного партнерства у сфері сільського зеленого туризму, нами обрано Савранську територіальну громаду Подільського району Одеської області. Площа територіальної громади: 619.2 кв. км. Центр громади: селище міського типу Саврань. Кількість населених пунктів: 21. Тип громади: селищна. Чисельність населення громади – 17959 осіб [20].

В умовах воєнних дій переважна більшість територіальних громад України опинились у скрутному стані через брак власних коштів, занепад або руйнування інфраструктури. Савранська територіальна громада Подільського району Одеської області менш відчула наслідки воєнних дій. Тому значна частина природно-рекреаційних та туристичних ресурсів, закладів гостинності та сільських домогосподарств може бути задіяна для відновлення туристичного потоку, розвитку послуг сільського зеленого туризму. Розташовані на території громади села зосереджували особисті домогосподарства та мають надлишковий житловий фонд. Враховуючи відсутність інвестицій щодо створення нових робочих місць у Савранській територіальній громаді України, на нашу думку, важливо сформулювати цільові заходи, що спрямовані на розвиток сільського зеленого туризму.

У Савранській селищній територіальній громаді склалися передумови щодо збереження етнографічної самобутності місцевого населення за рахунок відродження традиційної культури: аматорського мистецтва, гончарства, промислів. Ці територіальні етнографічні чинники, поряд із природно-рекреаційним потенціалом, є привабливими для туристів. Культурно-історичний потенціал громади охоплює 37 закладів культури. Серед них будинків культури – 18, бібліотек – 17, школа мистецтв – 1, музей – 1. Під охороною держави перебуває 26 пам'яток, 2 пам'ятки архітектури, 30 пам'яток історії, 1 пам'ятка монументального мистецтва [20].

Основним ресурсом громади є землі сільськогосподарського призначення. Серед усіх категорій земель громади вони мають найважливіше економічне значення. Територією громади протікають річки Південний Буг та Савранка. Лісові ресурси територіальної громади складають Савранський ліс, який є заказником загальнодержавного значення природно-заповідного фонду України та охоплює загальну площу 8397 га. Транспортне сполучення туристам територією громади забезпечують дороги міжнародного значення М-05 Київ-Одеса та місцевого значення Р-54.

Для визначення соціально-економічних передумов розвитку кластерного партнерства у сфері сільського зеленого туризму нами досліджено основні джерела формування бюджету Савранської територіальної громади за середніми показниками доходів та видатків, порівнюючи з аналогічними показниками по Одеському регіону та по Україні в цілому, за звітними даними на 01.01.2022 року (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняння показників бюджету Савранської селищної територіальної громади з аналогічними показниками по Одеській області та Україні, станом на 01.01.2022 року

Показники	Середній показник по громаді	Середній показник по Одеській області	Середній показник по Україні
Доходи загального фонду на 1-го мешканця, грн.	3711.3	3782.28	1145.13
Видатки загального фонду на 1-го мешканця, грн.	7742.8	5331.35	1750.82
Капітальні видатки на 1-го мешканця, грн.	537.7	937.27	74.89
Рівень дотацій бюджетів, %	20,7	15,65	15,57
Співвідношення видатків на утримання апарату управління із сумою доходів загального фонду, %	20,4	26,07	28,37
Питома вага заробітної плати у видатках загального фонду, %	82,1	80,8	82,5
Видатки на загальну середню освіту на 1-го учня, грн.	45070.9	23737.09	9364.05
Питома вага місцевих податків і зборів у доходах загального фонду, %	42,4	51,66	36,55

Джерело: складено автором за матеріалами [21]

Як бачимо за даними табл. 2, у бюджеті Савранської селищної територіальної громади видатки загального фонду на 1-го мешканця, перевищують доходи загального фонду громади в розмірі – 4031,5 грн., майже у 2 рази, а питома вага місцевих податків і зборів у доходах загального фонду складає 42,4%, що менше середнього показника по Одеській області на 9,26 п. в. Рівень державних дотацій до бюджету громади складає 20,7% від його загального складу, що більше за середній показник по регіону на 5%. Чисельність незайнятого населення у 2021 році складає 1183 особи або 7 % , безробітних у складі робочої сили [20]. Це свідчить про те, що виконавчому органу селищної територіальної громади необхідно шукати додаткові фінансові ресурси та розробляти цільові програми розвитку сфери туризму та рекреації, залучати населення та підприємців до надання послуг сільського зеленого туризму. Підприємства, розташовані на території громади, мають аграрну спеціалізацію, але володіють підприємницьким потенціалом щодо розвитку сфери гостинності. Розподіл економічних суб'єктів Савранської селищної територіальної громади наведено на рис. 1.

До основних заходів територіального розвитку сільського зеленого туризму у громаді можна віднести: формування мережі власників «зелених садиб», угоди з туроператорами, державно-приватне партнерство, програми співробітництва суб'єктів туристичного бізнесу, територіальний маркетинг, проведення тренінгів для власників сільських домогосподарств та підприємців сфери обслуговування. Запропоновані заходи відповідають державному вектору розбудови туристичної інфраструктури на сільських територіях [22]. Рішення Савранської селищної територіальної громади про можливість реалізації проекту кластерного партнерства має ґрунтуватися на попередньому аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, маркетинговому аналізі сегментів туристичного ринку, що дозволяє виявити потребу в залученні приватного сектору та регіональних туроператорів до реалізації відповідних послуг у сфері сільського зеленого туризму.

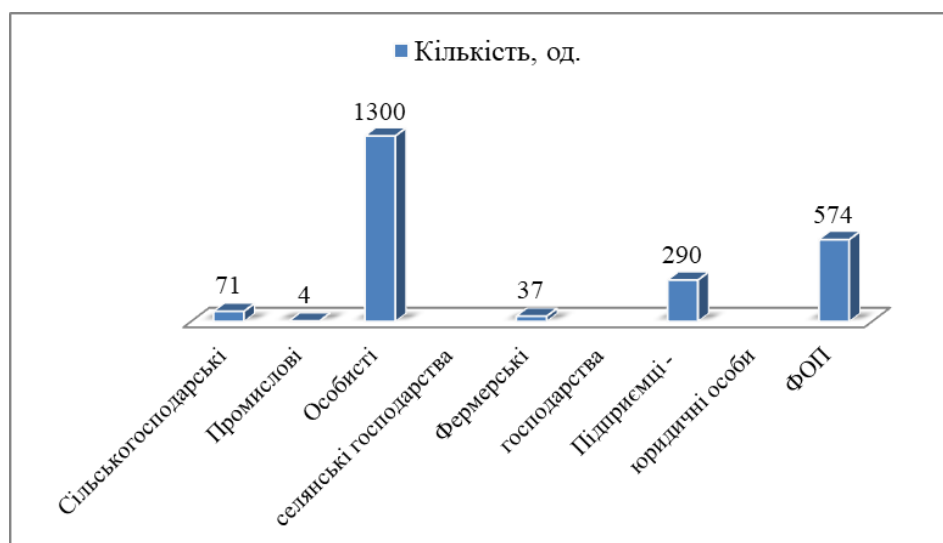


Рис. 1. Розподіл економічних суб'єктів Савранської селищної територіальної громади, станом на 01.01. 2022 року

Джерело: складено автором за матеріалами [20]

Одним із інструментів розвитку сільського зеленого туризму може бути локальна модель територіального туристичного кластера, до складу якого мають бути залучені: туристичний сектор Савранської територіальної громади, що об'єднує комунальні установи сфери туризму та культури; сільські домогосподарства садибного типу; заклади громадського харчування, готелі, об'єкти рекреаційного профілю та природно-заповідного фонду; фермерський сектор; органи місцевого самоврядування, територіальні громадські об'єднання.

Як партнера регіональних туроператорів з реалізації моделі кластерного розвитку нами пропонується розглянути комунальний заклад «Центр культури, дозвілля і туризму» Савранської селищної ради Одеської області. Основним видом його економічної діяльності за КВЕД 84.12. є регулювання у сферах охорони здоров'я, освіти, культури та інших соціальних сферах, крім обов'язкового соціального страхування. Реалізація заходів кластерного партнерства з фермерськими господарствами, власниками зелених садів, регіональними туроператорами на ринку послуг сільського зеленого туризму, дозволить КЗ «Центр культури, дозвілля і туризму» забезпечити регулювання відносин між суб'єктами управління та учасниками територіальних програм розвитку туризму. Схема кластерного партнерства Савранської селищної територіальної громади у сфері сільського зеленого туризму наведено на рис. 2.

Висновки. Запропонований інструментарій розвитку партнерства у сфері сільського зеленого туризму спрямовано на використання кластерного підходу для перебудови економічного сектору сфери обслуговування територіальної громади. Дослідження передумов кластерного партнерства у сфері сільського зеленого туризму Савранської селищної територіальної громади показало необхідність розробки інтегрованої моделі туристичного кластеру, діяльність якого буде спрямовано на: ефективний розвиток соціально-економічного та рекреаційно-туристичного потенціалу громади, територіальних економічних зв'язків; партнерство з приватним і громадським сектором; формування «ланцюжків доданої вартості»; розробку конкурентоспроможного локального туристичного продукту, заходів просування послуг сільського зеленого туризму з урахуванням інтересів туристів та територіальної громади.

Перспективи подальших пошуків у цьому науковому напрямку будуть пов'язані із дослідженнями проблем формування мережі «зелених садів» сільського зеленого туризму в Одеському регіоні.

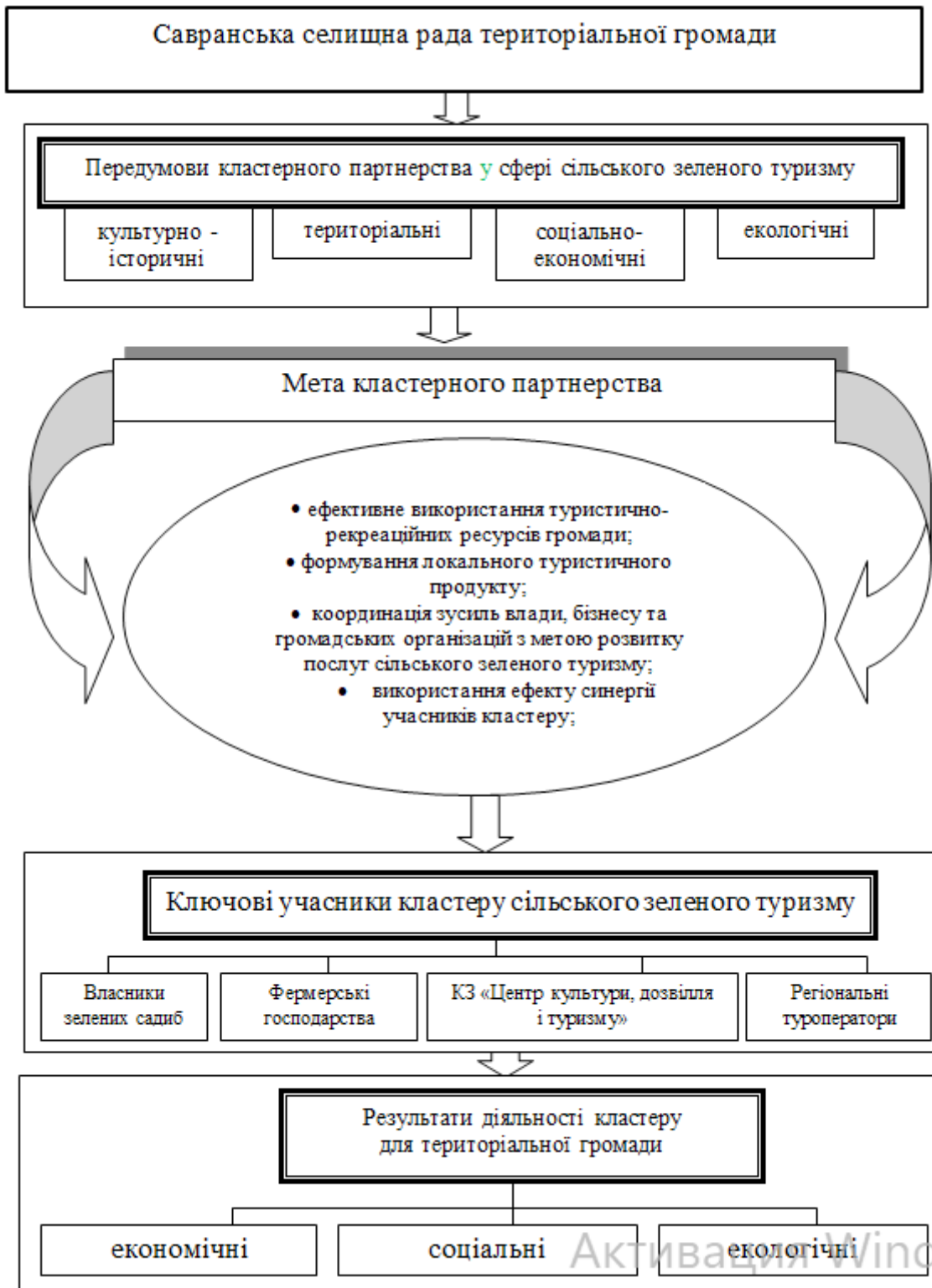


Рис.2. Схема кластерного партнерства Савранської територіальної громади у сфері сільського зеленого туризму

Джерело: складено автором

Список літератури

1. Priatmoko S., Kabil M., Akaak A., Lakner Z., Gyuricza C., Dávid L.D. Understanding the Complexity of Rural Tourism Business: Scholarly Perspective. Sustainability. 2023. 15. 1193. <https://doi.org/10.3390/su15021193> (дата звернення 10.10.2023).
2. Panzer-Krause S. Rural tourism in and after the COVID-19 era: «Revenge travel» or chance for a degrowth-oriented restart? Cases from Ireland and Germany. Tourism and Hospitality. 2022. 3(2). 399-415. <https://doi.org/10.3390/tourhosp3020026> (дата звернення 10.10.2023).
3. Герасименко В. Г. Нездоймінов С. Г. Аграрний туризм як вид підприємництва: монографія. Одеса: Пальміра, 2011. 178 с.
4. Шуканова А. А., Вішнікіна Л. П., Федій О. А. Сільський туризм та його геопросторова організація на Полтавщині. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм. 2020. 12. С. 255-265.
5. Кожухівська Р. Б., Саковська О. М., Лементовська В. А. Сільський (зелений) туризм як інноваційна форма підприємницької діяльності на Черкащині: маркетинговий аспект. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2023. 69. С. 115-122. DOI: 10.25313/2520-2294-2023-1-8555
6. Проценко Н. М., Бутенко Т. А. Сільський туризм: проблеми, досвід, перспективи. Методологія та практика сталого розвитку туризму: монографія / Черниш І. В., Сущенко О. А., Бакало Н. В., Білоусова А. Ю. [та ін.]; за заг. ред. І. В. Черниш. Полтава : ПП «Астрая», 2018. С. 209-219.
7. Корж Н. В., Онищук Н. В. Розвиток сільського зеленого туризму у Вінницькій області. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 45. С. 193-197.
8. Матвійчук Л. Ю., Тищук І. В. Сільський зелений туризм як фактор регіонального розвитку: методологічний аспект та практичний досвід: монографія. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2017. 260 с.
9. Концептуальні підходи до організації та діяльності туристичних кластерів: монографія / За заг. ред. І. В. Давиденко і О. Л. Михайлюк. К.: ФОРМ-Гуляєва В. М. 2020. 497 с.
10. Редько В. Є., Сливенко В. А. Державно-приватне партнерство в туризмі. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: колект. моногр. / за заг. ред. Т. В. Гринько. Дніпро : Видавець Біла К. О. 2020. 440 с.
11. Global Report on Public-Private Partnerships: Tourism Development. URL:<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284417438>. (дата звернення 10.10.2023).
12. Закон України «Про державно-приватне партнерство»: станом на 10 бер. 2020 р. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>. (дата звернення 10.10.2023).
13. Лукомська О. І. Сутнісна характеристика сільського зеленого туризму. URL: nbuv.gov.ua/UJRN/prpeu_2015_3_21
14. Васильєв В., Гафурова О., Зінько Ю., Рутинський М. Сільський зелений туризм – від роз'єднаних садиб до територіальних кластерів. URL: <https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/05/Rutynskyy-Silskyy-zelenyy-turyzm-2018-book.pdf> (дата звернення 10.10.2023).
15. Папп В. В. Сільський зелений туризм як пріоритетний напрям розвитку сільських територій України. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/18_2015/4.pdf (дата звернення 10.10.2023).
16. Власенко І. В., Іващенко Г. В. Функціонування сільського зеленого туризму в умовах ринкової економіки України. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=26105.pdf> (дата звернення 10.10.2023).
17. Плотнікова М. Ф., Мартинчук І. В. Зелений туризм як механізм багатофункціонального розвитку. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/12_2018/19.pdf (дата звернення 10.10.2023).
18. Визначення в законодавстві зарубіжних країн поняття екологічного /зеленого туризму. Критерії зеленого туризму. URL: https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00XH7B.pdf (дата звернення 11.10.2023).
19. Lithuanian Countryside Tourism Association. About LKTA. URL: <https://www.countryside.lt/en/en-about-lkta-1/>
20. Паспорт Савранської селищної територіальної громади. URL: <http://savranrada.odessa.ua/pasport-hromady.html> (дата звернення 11.10.2023).

21. Бюджет Савранської селищної територіальної громади за 4 квартал 2021 року. URL: <https://decentralization.gov.ua/newgromada/4372/budget> (дата звернення 10.11.2023).
22. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення 10.11.2023).

References

1. Priatmoko, S., Kabil, M., Akaak, A., Lakner, Z., Gyuricza, C., & Dávid L.D. (2023). Understanding the Complexity of Rural Tourism Business: Scholarly Perspective. Sustainability. 15. 1193. Retrieved from <https://doi.org/10.3390/su15021193>
2. Panzer-Krause, S. (2022). Rural tourism in and after the COVID-19 era: «Revenge travel» or chance for a degrowth-oriented restart? Cases from Ireland and Germany. *Tourism and Hospitality*. 3 (2). 399 - 415.
3. Herasymenko, V. H. Nezdoinov, S. H. (2011). *Ahrarnyj turyzm iak vyd pidpriemnytstva: monohrafiia*. Odesa: Pal'mira [In Ukrainian].
4. Shukanova, A. A., Vishnikina, L. P., Fedij, O. A. (2020). Rural tourism and its geospatial organization in Poltava region. *Visnyk Kharkivsk'oho natsional'noho universytetu imeni V. N. Karazina. Serii: Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm*. 12. 255-265 [In Ukrainian].
5. Kozhukhiv'ska, R. B., Sakov'ska, O. M., Lementov'ska, V. A. (2023). Rural (green) tourism as an innovative form of entrepreneurial activity in Cherkasy region: marketing aspect. *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal «Internauka»*. Serii: «Ekonomichni nauky», 69. 115-122. DOI: 10.25313/2520-2294-2023-1-8555 [In Ukrainian].
6. Protsenko, N. M., Butenko, T. A. (2018). *Sil's'kij turyzm: problemy, dosvid, perspektyvy // Metodolohiia ta praktyka staloho rozvytku turyzmu: monohrafiia / Chernysh, I. V., Suschenko, O. A., Bakalo, N. V., Bilousova, A. Yu. [ta in.]; za zah. red. I. V. Chernysh. Poltava: PP «Astraiia»*. 209-219 [In Ukrainian].
7. Korzh, N. V., Onyschuk, N. V. (2020). Development of rural green tourism in Vinnytsia region. *Infrastruktura rynku*. 45. 193-197 [In Ukrainian].
8. Matvijchuk, L. Yu., Tyschuk, I. V. (2017). *Sil's'kij zelenyj turyzm iak faktor rehional'noho rozvytku: metodolohichnyj aspekt ta praktychnyj dosvid: monohrafiia*. Luts'k: RVV Luts'koho NTU [In Ukrainian].
9. *Kontseptual'ni pidkhody do orhanizatsii ta diial'nosti turystychnykh klasteriv: monohrafiia* (2020). Za zah. red. I. V. Davydenko i O. L. Mikhajliuk. K.: FOP Hulciaeva V. M. [In Ukrainian].
10. Red'ko, V. Ye., Slyvenko, V. A. (2020). *Derzhavno-pryvatne partnerstvo v turyzmi. Teoriia ta praktyka upravlinnia sub'iektamy pidpriemnytstva: kolekt. monohr. / za zah. red. T. V. Hryn'ko*. Dnipro : Vydavets' Bila K. O. [In Ukrainian].
11. UNWTO Global Report on Public-Private Partnerships (2015). Retrieved from: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284417438>.
12. *Zakon Ukrainy «Pro derzhavno-pryvatne partnerstvo»: stanom na 10 ber. 2020 r.* Verkhovna Rada Ukrainy. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17> [In Ukrainian].
13. Lukoms'ka, O. I. (2015). *Sutnisna kharakterystyka sil's'koho zelenoho turyzmu*. Retrieved from: nbuv.gov.ua/UJRN/ppou_2015_3_21 [In Ukrainian].
14. Vasyl'iev, V., Hafurova, O., Zin'ko, Yu., Rutyn'skyj, M. (2018). *Sil's'kij zelenyj turyzm – vid roz'iednanykh sadyb do terytorial'nykh klasteriv*. Retrieved from: <https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/05/Rutynskyy-Sil'skyy-zelenyy-turyzm-2018-book.pdf> [In Ukrainian].
15. Papp, V. V. (2015). *Sil's'kij zelenyj turyzm iak priorytetnyj napriam rozvytku sil's'kykh terytorij Ukrainy*. Retrieved from: http://www.agrosvit.info/pdf/18_2015/4.pdf [In Ukrainian].
16. Vlasenko, I.V., Ivaschenko, H.V. (2015). *Funkcionuvannia sil's'koho zelenoho turyzmu v umovakh rynkovoï ekonomiky Ukrainy*. Retrieved from: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=26105.pdf> [In Ukrainian].
17. Plotnikova, M. F., Martynchuk, I. V. (2018). *Zelenyj turyzm iak mekhanizm bahatofunktsional'noho rozvytku*. Retrieved from: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/12_2018/19.pdf [In Ukrainian].
18. *Vyznachennia v zakonodavstvi zarubizhnykh krain poniattia ekolohichnoho /zelenoho turyzmu. Kryterii zelenoho turyzmu* (2021). Retrieved from: https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00XH7B.pdf [In Ukrainian].
19. Lithuanian Countryside Tourism Association. About LKTA. (2023). Retrieved from: <https://www.countryside.lt/en/en-about-lkta-1/>
20. *Pasport Savrans'koi selyschoi terytorial'noi hromady* (2022). Retrieved from: <http://savranrada.odessa.ua/pasport-hromady.html> [In Ukrainian].

21. Biudzheth Savrans'koi selyschnoi terytorial'noi hromady za 4 kvartal 2021 roku. Retrieved from: <https://decentralization.gov.ua/newgromada/4372/budget> [In Ukrainian].

22. Derzhavna stratehiia rehional'noho rozvytku na 2021-2027 roky. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 12.10.2023

Прийнята до публікації 15.10.2023

НАШІ АВТОРИ

Балабаш Ольга Сергіївна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

Бочко Олена Юріївна - доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу і логістики, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна

Васильців Надія Михайлівна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу і логістики, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна

Варналій Захарій Степанович - доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна

Васильченко Кирило Геннадійович - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та міжнародної логістики, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

Ганевич Маргарита Олександрівна - здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля», Одеський національний економічний університет, Одеса, Україна

Гострик Олексій Маркович - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної кібернетики та інформаційних технологій, Одеський національний економічний університет, Одеса, Україна

Гребенник Наталія Юріївна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

Додон Оксана Дмитрівна - кандидат економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту та поведінкової економіки, Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця, Україна

Дячек Віталій Васильович - кандидат економічних наук, доцент кафедри управління та адміністрування ННІ «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків, Україна

Іванів Ростислав Григорович - аспірант, Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна

Ісмаїлова Лейла Ілгар кизи - студентка 66 групи факультету економіки і управління підприємством, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

Карпій Олена Петрівна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу і логістики, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна

Ковальов Анатолій Іванович - ректор Одеського національного економічного університету, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

Когут Віталій Андрійович - аспірант кафедри маркетингу і логістики, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна

Коліушко Анастасія Денисівна - бакалавр спеціальності 073 «Менеджмент», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків, Україна

Коцюк Віктор Миколайович - аспірант, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна

Лабунська Оксана Валеріївна - аспірант кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, Одеса, Україна

Лисак Лілія Олександрівна - студентка II курсу магістратури, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

Літвінова Вікторія Олександрівна - кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємства, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

Любка Віталій Володимирович - аспірант, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна

Марущак Степан Іванович - аспірант, Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна

Медведкова Наталія Сергіївна - кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна

Михайлик Наталія Іванівна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу і логістики, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна

Нездоймінов Сергій Георгійович - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

Осадчий Максим Леонідович - аспірант кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

Петецький Ігнатій - кандидат економічних наук, викладач, Суспільна академія наук, м. Лодзь, Польща

Пізюк Ольга Олексіївна - студентка кафедри маркетингу та бізнес-аналітики, Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця, Україна

Чеберяко Оксана Вікторівна - доктор історичних наук, кандидат економічних наук, професор кафедри фінансів, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна

НАУКОВИЙ ВІСНИК
Одеського національного економічного університету

№ 10 (311), 2023

Матеріали випуску друкуються мовою оригіналу
(українська, англійська)

За достовірність викладених фактів,
цитат та інших відомостей відповідає автор

Рекомендовано до друку та поширення через
мережу Інтернет за рішенням Вченої ради
Одеського національного економічного
університету (Протокол № 2 від 31.10.2023 р.)

Підписано до друку 02.11.2023 р.
Формат 60 x 84 1/8. Папір офсетний.
Друк офсетний. Гарнітура Times New Roman
Ум. друк. арк. 11,5 Тираж 50 прим.

Надруковано в друкарні
ТОВ ВД «Гельветика» 73034, Україна,
м. Херсон, вул. Паровозна, буд. 46-А
Тел.: +38 (0552) 39-95-80
e-mail: mailbox@helvetica.com.ua