

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

№ 3-4 (316-317), 2024

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

Одеса
2024

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, старший 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, 2024</p>
--	---

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Збрицька Тетяна	
Взаємодія ринку освітніх послуг та молодіжного ринку праці в контексті сучасних і перспективних викликів.....	7
Щербак Анатолій	
Саморегулювання: переваги та шляхи розвитку в Україні.....	14

АНАЛІЗ, АУДИТ, ОБЛІК ТА ОПОДАТКУВАННЯ

Москалюк Ганна, Нікітенко Катерина	
Зміна ролі звіту про управління з прийняттям стандартів звітування зі сталого розвитку (ESRS).....	22

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Азаренков Сергій	
Антикризове управління в системі забезпечення фінансової безпеки банків.....	30
Гаркуша Юлія	
Монетарна політика Національного Банку України у період дії воєнного стану.....	41
Деркач Юлія, Погорелова Марина	
Оцінка достатності міжнародних резервів України та Ізраїлю.....	48
Жердецька Лілія, Коцина Данило, Крижановський Олександр	
Трансформація банківського бізнесу в умовах розвитку цифрової економіки.....	55
Криниця Сергій	
Поняття та сутність цифрової трансформації у публічних фінансах.....	63
Няньчук Наталія, Майданюк Андрій	
Маркетингові комунікації банків України в умовах війни.....	71
Шевцова Олена	
Функціональна адаптація банківської системи України з позиції системного аналізу.....	80

МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

Веліка Лаура	
Реклама та рекламне середовище проти етики в діловому середовищі Словаччини.....	87
Бащенко Людмила, Андріяш Марія	
Управління людськими ресурсами та знаннями підприємств як конкурентна перевага організації.....	93
Єсіна Ольга, Михайлов Валерій	
Вплив штучного інтелекту на ринок праці.....	100
Лук'янчук Олена, Ніколаєва Євгенія	
Система управління конкурентоспроможністю підприємства: наукові підходи та практичні виклики.....	110
Чернишова Лілія, Гончарук Софія	
Кайдзен: ефективна система неперервного вдосконалення для українських підприємств.....	117
Чернишова Лілія, Бондар Каріна, Красіловська Людмила	
Особливості управління ризиками в умовах дії воєнного стану: моделі поведінки сучасних підприємств.....	126
Хетагурова Діана	
Управління стратегічним розвитком готельних підприємств на основі системи BSC.....	137

МАРКЕТИНГ, ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

Орленко Ольга, Зайцева Марина	
Особливості управління змінами на підприємствах у сучасних умовах.....	145

ЕКОНОМІКА ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

Редько Вікторія, Босва Анна, Спірова Ольга	
Перспективи розвитку кінотуризму.....	151

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Уханова Інна	
Проблеми міжнародної міграції України та перспективи репатріації мігрантів.....	160
Мокришова Віера	
Важливість інноваційно-екологічного підходу в стратегічному управлінні підприємствами - приклад.....	169
Гусенко Ольга	
Світова торгівлі зерновими культурами та ризики морської логістики: сучасний стан та динаміка.....	176

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

№ 3-4 (316-317), 2024

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

Odessa
2024

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 Economics 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, Medzhibovcka 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, 2024</p>
---	---

CONTENTS

ECONOMICS AND MANAGEMENT OF THE NATIONAL ECONOMY

Zbrytska Tetyana	
The interaction of the market of educational services and the youth labor market in the context of modern and prospective challenges.....	7
Shcherbak Anatolii	
Self-regulation: advantages and ways of development in Ukraine.....	14

ANALYSIS, AUDIT, ACCOUNTING AND TAXATION

Moskaliuk Hanna, Nikitenko Kateryna	
The changing role of the management report with the adoption of the sustainability reporting standards (ESRS).....	22

FINANCE, BANKING AND INSURANCE

Azarenkov Serhii	
Anti-crisis management in the system for ensuring the financial security of banks.....	30
Harkusha Yuliya	
Monetary policy of the national bank of Ukraine in the period of war.....	41
Derkach Julia, Pohorielova Maryna	
Adequacy assessment of ukrainian and israeli international reserves.....	48
Zherdetska Liliia, Kotsyna Danylo, Kryzhanovskyi Oleksandr	
Transformation of the banking under the conditions of the digital economy development.....	55
Krynytsia Serhii	
Concept and essence of digital transformation in public finance.....	63
Nianchuk Natalia, Maidanyuk Andriy	
Marketing communications of Ukrainiane banks in the conditions of war.....	71
Shevtsova Olena	
Functional adaptation of the banking system of ukraine from the position of system analysis.....	80

MANAGEMENT AND BUSINESS ADMINISTRATION

Veliká Laura	
Advertising and the advertising environment versus ethics in the business environment of Slovakia.....	87
Batsenko Liudmyla, Andriyash Maria	
Human resources and knowledge management at enterprises as a competitive advantage of the organization.....	93
Yesina Olha, Mykhailov Valerii	
The impact of artificial intelligence on the labour market.....	100
Lukyanchuk Elena, Nikolayeva Eugenia	
Competitiveness management system: scientific approaches and practical challenges.....	110
Chernyshova Liliya, Honcharuk Sofiia	
Kaizen: an effective continuous improvement system for ukrainian companies.....	117
Chernyshova Liliya, Bondar Karina, Krasilovska Ludmila	
Features of risk management under martial law: models of behavior of modern enterprises.....	126
Khetagurova Diana	
Management of strategic development of hotel enterprises based on the BSC system.....	137

MARKETING, ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES

Orlenko Olha, Maryna Zaitseva	
Features of change management in enterprises in modern conditions.....	145

ECONOMICS OF TOURISM, HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

Redko Viktoriia, Boieva Anna, Spirova Olha	
Prospects for the development of film tourism.....	151

INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Ukhanova Inna	
Problems of international migration in Ukraine and prospects of repatriation of migrants.....	160
Mokrišová Viera	
The importance of an innovative-environmental approach in the strategic management of enterprises - a case study.....	169
Husenko Olha	
The world grain trade and sea logistics' risks: current state and dynamics.....	176

~ ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ ~

УДК 37.014.544+331.5.024.5

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-7-14>

ВЗАЄМОДІЯ РИНКУ ОСВІТНИХ ПОСЛУГ ТА МОЛОДІЖНОГО РИНКУ ПРАЦІ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ І ПЕРСПЕКТИВНИХ ВИКЛИКІВ

Збрицька Т.П., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: s.t.p._@ukr.net

ORCID ID: 0000-0002-3558-1795

***Анотація.** У статті розглянуто проблеми взаємодії ринку освітніх послуг та молодіжного ринку праці в період невизначеності. Визначено, що бізнес та освіта перестають бути самодостатніми і все більше залежать один від одного. Необхідною умовою ефективної взаємодії ринків праці та освіти, в контексті сучасних викликів, є створення механізмів і процедур, які б дозволяли оперативно реагувати на зміни у сфері виробництва (бізнесу) та адаптувати освітню систему до потреб ринку праці. Запропоновано алгоритм взаємодії ринку освітніх послуг із викликами молодіжного ринку праці, наведено рекомендації щодо створення єдиного механізму їх взаємодії. Зазначено, що ефективна взаємодія цих ринків важлива для створення соціально-економічного розвитку країни та підтримки молоді в їхньому кар'єрному зростанні.*

***Ключові слова:** ринок освітніх послуг; молодіжний ринок праці; алгоритм та механізм взаємодії, умови невизначеності.*

THE INTERACTION OF THE MARKET OF EDUCATIONAL SERVICES AND THE YOUTH LABOR MARKET IN THE CONTEXT OF MODERN AND PROSPECTIVE CHALLENGES

Zbrytska Tetyana, PHD in Economy, Associate professor of the Department of Personnel Management and Labor Economics, Odesa National University of Economics, Odesa, Ukraine

e-mail: s.t.p._@ukr.net

ORCID ID: 0000-0002-3558-1795

***Abstract.** The article examines the problems of the interaction of the market of educational services and the youth labor market in a period of uncertainty, which consists in the fact that changes in the economic, social and technological nature make it difficult to attract young people to employment. There is an imbalance between the skills that the learners of educational services acquire during their studies and the needs of the labor market. Insufficient interaction between educational institutions and employers (businesses), lack of effective channels of communication and data exchange between all interested parties.*

It was determined that business and education cease to be self-sufficient and increasingly depend on each other. A necessary condition for the effective interaction of the labor and education markets, in the context of modern challenges, is the creation of mechanisms and procedures that would allow us to quickly respond to changes in the field of production (business), to adapt the educational system to the needs of the labor market. For this, it is necessary to involve all interested parties in the interactive process: state institutions, employers, trade unions, educational institutions, recipients of educational services and ensure their social dialogue with each other; exchange of information and experience, coordination of actions and interests. It is imperative for policy makers, educators and employers to collaborate and develop strategies to address unique challenges, fostering resilience, creativity and collaboration so that education and youth markets can thrive in a changing environment.

An algorithm for the interaction of the market of educational services with the challenges of the youth labor market in times of uncertainty is proposed, recommendations are given for creating a single mechanism for their interaction. It is noted that the effective interaction of these markets is important for creating the socio-economic development of the country and supporting young people in their career growth.

***Key words:** market of educational services; youth labor market; algorithm and interaction mechanism; conditions of uncertainty.*

JEL Classification: I250, J240.

Постановка проблеми. Ринок освітніх послуг і молодіжний ринок праці взаємодіють у складний спосіб. Однією з ключових аспектів цієї взаємодії є підготовка молоді до вибору професії та набуття необхідних навичок для успішної кар'єри. Освітні заклади повинні адаптувати свої програми навчання до потреб ринку праці, щоб забезпечити молодих людей

необхідними знаннями і навичками для їх конкурентоспроможності.

Також важливо, щоб молодь мала можливість отримати практичний досвід роботи під час навчання, наприклад, через стажування та практику. Це допомагає їм отримати реальний досвід і зрозуміти, як застосовувати свої знання в реальному житті.

Таким чином, ефективна взаємодія між ринком освітніх послуг і молодіжним ринком праці важлива для створення соціально-економічного розвитку країни та підтримки молоді в їхньому професійному зростанні, що сприяє забезпеченню гармонійного розвитку суспільства і підвищенню конкурентоспроможності країни в цілому.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Українськими дослідниками вивчається розвиток ринку праці та освітніх послуг, регулювання їх взаємодії, наведеною проблематикою займаються: О. Грішнова, Л. Лісогор, Н. Лук'янченко, В. Онікієнко, В. Савченко, Г. Черніченко, Е. Лібанова, Л. Шаульська тощо. Теоретичні положення та практичні рекомендації щодо створення та регулювання ринків праці та освітніх послуг в умовах сучасності неодноразово виступали предметом дослідження у працях таких учених, як А. Мельниченко [1], Л. Яценко [2], К. Краус [3], О. Хома [4], В. Обух [5], О. Степаненко [6], І. Варжанський [8] Ю. Нехорошкова [9], А. Малюкіна [10] та інші дослідники.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Серед наукової спільноти постійно зберігається значний інтерес до взаємодії ринку освітніх послуг та молодіжного ринку праці, про що наочно свідчать численні публікації у фахових виданнях різного спрямування. Попри це, дана проблема і досі залишається відкритою і потребує подальшого вивчення, особливо в сучасних умовах невизначеності.

Мета дослідження. Метою статті є рекомендації щодо створення єдиного механізму взаємодії освітніх послуг та ринку праці для молоді та розгляд особливостей їх взаємодії в умовах невизначеності.

Основний матеріал. Взаємодія ринку освітніх послуг і молодіжного ринку праці є ключовою для забезпечення ефективного розвитку суспільства. Освіта грає важливу роль у підготовці молоді до вступу на ринок праці, надаючи їм необхідні знання і навички. З іншого боку, молодіжний ринок праці може впливати на вимоги до освіти, орієнтуючись на потреби ринку праці.

З точки зору ринку освітніх послуг, важливо стежити за вимогами ринку праці, щоб надавати здобувачам освітніх послуг актуальні знання і навички. Зокрема, розвиток технологій може вимагати оновлення програм навчання і введення нових спеціалізацій. З іншого боку, молодіжний ринок праці може визначати потребу на ринку освіти. Наприклад, швидке зростання попиту на фахівців у певній галузі може призвести до збільшення кількості здобувачів освітніх послуг, які обирають цей напрямок навчання.

Взаємодія між ринком освітніх послуг і проблемами молодіжного ринку праці в часи невизначеності має вирішальне значення для забезпечення того, щоб молоді люди оволоділи необхідними навичками та знаннями, щоб орієнтуватися в робочому середовищі, що розвивається.

Проблема взаємодії ринку освітніх послуг та молодіжного ринку праці в період невизначеності полягає у тому, що зміни економічної, соціальної та технологічної природи ускладнюють залучення молоді до працевлаштування.

Існує дисбаланс між навичками, які здобувачі освітніх послуг отримують під час навчання, та потребами ринку праці. У зв'язку з цим, багато випускників не можуть знайти роботу у своїй галузі або пристосуватися до швидких змін на ринку праці. Додатковою проблемою є відсутність ефективного механізму співпраці між університетами та підприємствами (бізнесом) для забезпечення здобувачів реальними можливостями працевлаштування та розвитку кар'єри.

За даними, Україна має один з найвищих рівнів невикористаного потенціалу молоді робочої сили в Європі. Близько 30% молодих людей віком від 15 до 24 років не працюють і не навчаються, основні причини [1]:

- дисбаланс попиту та пропозиції на ринку праці за освітніми рівнями та професійними напрямками;
- низька якість освіти та її невідповідність сучасним вимогам роботодавців;
- висока конкуренція за робочі місця та обмеження можливостей для самозайнятості;
- недостатнє фінансування освітньої сфери та низька мотивація до навчання;
- недостатня взаємодія між закладами освіти та практичними

майданчиками, де студенти можуть отримати необхідний досвід роботи, практичні навички та знайомство з реальними умовами працевлаштування;

□ низька якість інформаційної підтримки процесу взаємодії ринку освітніх послуг та ринку праці, відсутність ефективних каналів комунікації та обміну даними між усіма зацікавленими сторонами.

За загальними оцінками експертів, бізнес і громадяни поволі пристосовуються до життя в умовах війни [2]. Враховуючи нинішню ситуацію, можна навіть сказати, що зараз вона не така вже й погана, це все трохи нагадує кризу Covid-19. Однак під час епідемії фізичних збитків підприємствам та інфраструктурі не було. Люди були змушені перебувати на карантині, а потім повернулися до звичайної роботи. Зараз ситуація ще складніша, оскільки багато заводів або розташовані в зонах тимчасової окупації, або в невідповідних умовах, або були змушені переїхати або не можуть працювати на повну потужність через ринкові та логістичні обмеження: ціни зросли, а продажі впали. Тому найближчим часом вирішити проблему безробіття буде вкрай складно. А тепер припустимо, що хоча кількість шукачів майже така ж, як і до війни, кількість вакансій зменшилася в 2,5-3 рази [3].

Бізнес та освіта перестають бути самодостатніми і все більше залежать один від одного. Знання є безперечним фактором успіху функціонування будь-якої господарчої системи як на мікро-, макро-, так і на глобальному рівні. У часи невизначеності, наприклад, економічної нестабільності чи технологічного зриву, на ринку праці часто виникає підвищений попит на певні навички чи знання, що приводить до невідповідності між навичками, які надають навчальні заклади, та навичками, які шукають роботодавці.

Необхідною умовою ефективної взаємодії ринків праці та освіти, в контексті сучасних викликів, є створення таких механізмів і процедур, які б дозволяли оперативно реагувати на зміни у сфері виробництва (бізнесу), адаптувати освітню систему до потреб ринку праці, забезпечити гнучкість і мобільність кадрів, покращити їх професійне самовизначення та саморозвиток [4].

Для цього необхідно залучити до інтерактивного процесу всі зацікавлені сторони: державні установи, роботодавців, профспілки, навчальні заклади, здобувачів освітніх послуг та забезпечити їх діалог між собою, обмін інформацією та досвідом, координацію дій та інтересів. Така взаємодія ринків праці та освіти сприятиме підвищенню якості освітніх послуг, покращенню структури та розподілу талантів, забезпеченню узгодженості між освітньо-професійними характеристиками робочої сили та потребами економіки, рис. 1.

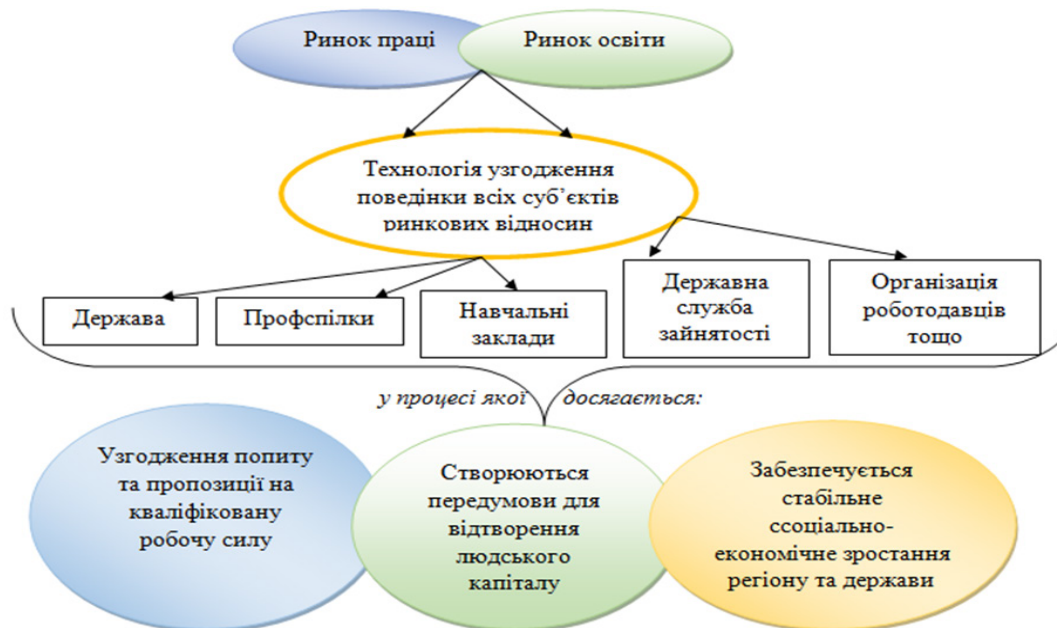


Рис.1 Алгоритм взаємодії молодіжного ринку праці та ринку освітніх послуг

Джерело: складено автором за [1;10]

Сьогодні Україна стикається з серйозними проблемами не відпрацьованості механізмів

взаємодії освіти та ринку праці. Вважаємо, що інтереси роботодавців (бізнесу), як опосередкованих споживачів освітніх послуг, повинні в першу чергу впливати на підготовку фахівців, оскільки від цього залежить подальше працевлаштування випускників.

Існує необхідність регулювання взаємодії трьох основних партнерів у сфері освіти шляхом створення ефективного механізму управління якістю освітніх послуг, основні інструменти якого наведено в табл.1.

Таблиця 1

Інструменти економічного механізму управління якістю освітніх послуг

Держава	Роботодавці (бізнес)	Заклади освіти
- Прогнозування структури спеціальностей відповідно ситуації на ринку праці; - Відповідність стандартам та нормативам	- Оцінка відповідності компетенції випускника вимогам ринку праці; - Механізм працевлаштування випускників	- Економічне стимулювання; - Формування системи менеджменту якості закладів освіти; - Комерціалізація наукових розробок

Джерело: складено автором за [1; 5]

Важливо підтримувати сталу комунікацію між освітніми установами та роботодавцями (бізнес), щоб адаптувати навчальні програми до потреб ринку праці, враховуючи швидкі зміни в технологіях та популярних професіях. Також важливо створити механізми підтримки молоді в процесі пошуку роботи, надавати їм можливість отримати нові навички та знання для конкурентоспроможного вступу на ринок праці відповідно до мінливих потреб роботодавців і галузей. Спільними зусиллями можна створити більш динамічний і стійкий ринок праці, який принесе користь усім учасникам.

Ринок освітніх послуг відіграє важливу роль у формуванні ринку праці молоді у післявоєнний період. Оскільки країна буде відновлюватися та оговтуватися від спустошення війни, попит на кваліфіковану робочу силу буде зростати. Отже, якість та доступність освітніх послуг безпосередньо впливає на вміння та компетенції молодих людей, які виходять на ринок праці. У післявоєнному сценарії інвестиції в освіту є вирішальними для розвитку кваліфікованої робочої сили, яка буде стимулювати економічне зростання та відбудовувати зруйноване війною суспільство.

Ефективно функціонуючий ринок освітніх послуг може надати молодим людям знання та навички, необхідні для досягнення успіху в різних галузях промисловості, тим самим підвищуючи їх можливість працевлаштування. Більше того, наявність різноманітних освітніх можливостей може надати молодим людям можливість продовжувати кар'єру, яка відповідає їхнім інтересам і талантам. Це, у свою чергу, може призвести до більш динамічного та конкурентного ринку праці, з більшою пропозицією кваліфікованих працівників, які можуть сприяти зусиллям з реконструкції.

Однак такі проблеми, як обмежені ресурси, пошкодження інфраструктури та соціальні зриви після війни, можуть перешкоджати функціонуванню ринку освітніх послуг. Важливо, щоб політики, освітяни, бізнес та зацікавлені сторони співпрацювали у створенні сприятливого середовища для навчання та розвитку навичок для молоді.

Наведемо алгоритм взаємодії ринку освітніх послуг із викликами молодіжного ринку праці в часи невизначеності, який включає наступні кроки, рис.2.

Це лише загальна рамка алгоритму, а конкретні заходи можуть відрізнятися в залежності від конкретних умов та потреб ринку освітніх послуг та молодіжного ринку праці у кожному конкретному регіоні країни.

Створення єдиного механізму взаємодії освітніх послуг та ринку праці для молоді є ключовим завданням, яке може забезпечити кращі перспективи для молодого покоління. Деякі рекомендації, табл.2, для досягнення цієї мети, на наш погляд, можуть включати.

Ці рекомендації допоможуть покращити взаємодію між освітніми послугами та ринком праці для молоді в умовах невизначеності. Загалом, створення єдиного механізму взаємодії освітніх послуг та ринку праці для молоді потребує комплексного підходу та співпраці всіх зацікавлених сторін.

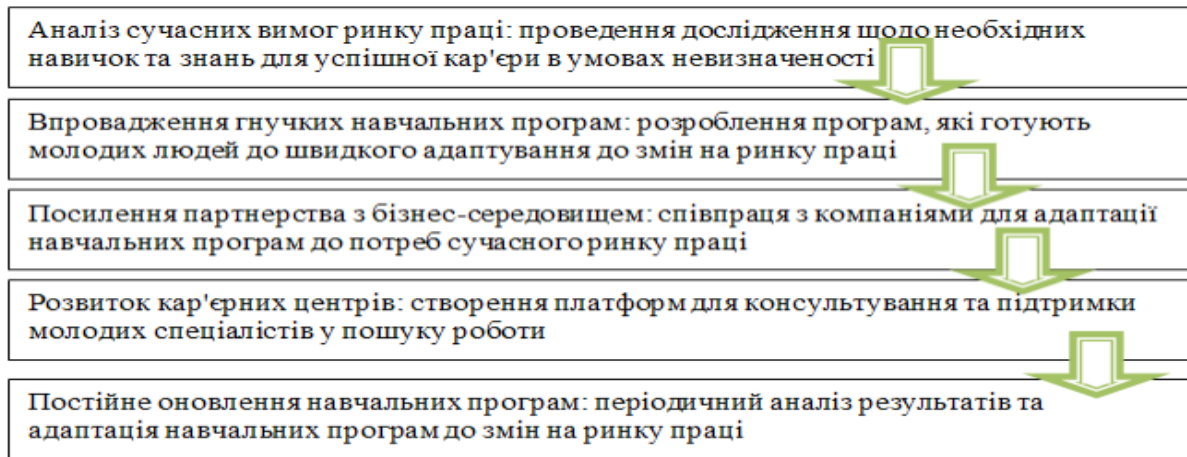


Рис. 2 Алгоритм взаємодії ринку освітніх послуг із викликами молодіжного ринку праці в часи невизначеності

Джерело: складено автором за [6]

Таблиця 2

Рекомендації щодо створення єдиного механізму взаємодії освітніх послуг та ринку праці для молоді

	Заходи	Зміст
1	Залучення стейкхолдерів	Важливо залучити учасників екосистеми освіти та ринку праці, таких як урядові органи, навчальні заклади, підприємства та молодь, для спільного розроблення стратегій та програм
2	Професійна орієнтація	Надання можливостей молоді ознайомитися з ринком праці ще на етапі навчання, дієва організація стажувань і практик в компаніях, підвищення академічної та практичної підготовки. Цілеспрямована популяризація тих професій та спеціальностей за якими бракує робочої сили та затребувані на місцевому та регіональному ринках праці. Спільна праця: керівників закладів освіти, центру зайнятості та роботодавців (бізнесу)
3	Адаптація навчальних програм	Потрібно забезпечити, що навчальні програми відповідають потребам ринку праці, акцентуючи на практичних навичках та знаннях, які шукають роботодавці. Задоволеність роботодавців рівнем та компетентністю випускників. Моніторинг вимог роботодавців до кандидатів на вакантні місця
4	Співпраця з підприємствами та підтримка підприємництва	Соціальний діалог з місцевими роботодавцями (бізнес) щодо створення можливостей стажування та роботи здобувачів освітніх послуг. Проведення форумів щодо проблем ринку праці, створення умов для розвитку підприємництва серед молоді, надання фінансової та консультаційної підтримки для запуску власного бізнесу
5	Система прогнозування ринку праці	Прогнозування у потребі робочої сили (вікового та статевого складу), з залученням роботодавців (бізнесу) та дослідницьких компаній з використання міжнародних практик

6	Наявність статистики зайнятості випускників закладів освіти	Системний моніторинг результатів працевлаштування випускників з фактичними потребами ринку праці. Відстеження ідифікаційного коду випускника щодо його професійного шляху
7	Моніторинг та оцінка	Важливо вести постійний моніторинг ефективності цього механізму з метою внесення відповідних змін та покращень

Джерело: складено автором за [2;5]

Із вищенаведеного, нами запропоновано алгоритм дій щодо ефективності механізму взаємодії ринків освітніх послуг та праці, рис.3.



Рис.3. Алгоритм дій щодо ефективності механізму взаємодії ринків освітніх послуг та праці в сучасних умовах

Джерело: складено автором

Взаємодія між ринком освітніх послуг і викликами ринку праці молоді в часи невизначеності вимагає проактивного та спільного підходу з боку всіх зацікавлених сторін. Працюючи разом, щоб подолати розрив між освітою та працевлаштуванням, можна забезпечити, щоб молодь була добре підготовлена для досягнення успіху у світі, що швидко змінюється.

Висновки. Ринок освітніх послуг має глибокий вплив на ринок праці молоді у післявоєнний період. Вкладаючи кошти в якісну освіту та створюючи можливості для розвитку навичок, держава може створити потужну робочу силу, яка сприятиме економічному відродженню та суспільному прогресу країни.

У період невизначеності виклики на ринку освітніх послуг та молодіжному ринку праці значно посилюються. Невизначеність призводить до зменшення інвестицій в освіту та навчання, оскільки окремі особи та організації можуть віддавати перевагу миттєвим потребам над довгостроковими цілями. Крім того, роботодавці вагаються наймати молодих людей через економічну нестабільність. Однак невизначеність також може створити можливості для інновацій та адаптації.

Заклади освіти повинні вивчати нові платформи онлайн-навчання та альтернативні методи навчання, щоб охопити ширшу аудиторію здобувачів освітніх послуг. Подібним чином молоді люди можуть розвинути різноманітні навички та прийняти гнучкий спосіб мислення, щоб орієнтуватися на ринку праці, що розвивається.

Для політиків, освітян і роботодавців (бізнесу) вкрай важливо співпрацювати та розробляти стратегії, спрямовані на вирішення унікальних проблем, пов'язаних із невизначеністю. Розвиваючи стійкість, креативність і співпрацю, ринки освіти та молоді можуть процвітати в мінливих умовах.

Ситуація, що склалася на сучасному ринку освітніх послуг і ринку праці, потребує:

- вжиття невідкладних заходів з боку держави та місцевих органів влади;
- вивчення та узагальнення досвіду країн Європи стосовно інноваційних і традиційних підходів для розв'язання актуальної для України проблеми регулювання взаємодії освіти та ринку праці;
- обґрунтування необхідності регулювання взаємодії ринків освітніх послуг та праці на основі вдосконалення економічного механізму управління якістю;
- створення ефективної системи контролю щодо ефективності механізму взаємодії ринків освітніх послуг та праці.

Список літератури

1. Мельниченко А. А. Напрями державного регулювання взаємодії ринку праці та ринку освітніх послуг України. Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека». 2023. №4. URL:<http://surl.li/sxvwl> (дата звернення. 11.04.2024).
2. Яценко Л. Молодіжний сегмент ринку праці України в період повномасштабної війни. Національний інститут стратегічних досліджень: серпень 2023 р. веб-сайт. URL:<http://surl.li/sxvuv> (дата звернення: 15.04.2024).
3. Краус К.М., Краус Н.М., Осецький В.Л., Молодіжне підприємництво та політика підтримки молоді в умовах воєнного стану. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2023. №1(11). С. 150-161. DOI: 10.32750/2023-0112.
4. Хома О. З. Особливості взаємодії ринку освітніх послуг та ринку праці в умовах децентралізації. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 2. С. 112–116. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.1.112.
5. Обух В. «Нейрадужний» стан ринку праці та перспективи його відновлення після війни. UKRINFORM: веб-сайт. 2023. URL: <http://surl.li/sxvvy> (дата звернення: 11.04.2024).
6. Степаненко О., Фонарюк О., Лазарева А. Особливості оцінки інноваційних процесів у сучасній системі освіти. Актуальні питання гуманітарних наук. 2021. Вип. №41. С. 232-237. URL: <http://surl.li/sxvyf> (дата звернення: 03.04.2024).
7. Варжанський І. В. Виклики діджиталізації для закладів вищої освіти. Збірник тез доповідей I міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи», 23 жовтня 2020р. м. Київ. С. 28-29. URL: <http://surl.li/sxvxr> (дата звернення: 13.04.2024).
8. Нехорошкова Ю. М. Дослідження ринку освітніх послуг. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2022. Вип. №2. С. 129-134.
9. Малюкіна А.О. Аналіз освітніх послуг та молодіжного ринку праці України. Sciences of Europe. 2021. DOI: 10.24412/3162-2364-2021-62-3-32-37.
10. Міністерство цифрової трансформації України. Можливість формувати власну освітню траєкторію: Уряд підтримав законопроект, який трансформує та вдосконалює вищу освіту. 2023. URL: <http://surl.li/mlhzh> (дата звернення: 15.04.2024).

References

1. Melnychenko, A. A. (2023). Directions of state regulation of the interaction of the labor market and the market of educational services of Ukraine. Elektronne naukove vydannya «Publichne upravlinnya ta natsional'na bezpeka», 4. Retrieved from <http://surl.li/sxvwl>. [In Ukrainian].
2. Yatsenko, L. (august 2023). The youth segment of the labor market of Ukraine during the full-scale war. National Institute for Strategic Studies: Website. Retrieved from <http://surl.li/sxvuv> [In Ukrainian].
3. Kraus, K.M., Kraus, N.M., Osetskyi, V.L. (2023). Youth entrepreneurship and youth support

policy under martial law. *Yevropeys'kyy naukovyy zhurnal ekonomichnykh i finansovykh innovatsiy*, 1(11), 150-161. DOI: 10.32750/2023-0112. [In Ukrainian].

4. Khoma, O.Z. (2019). Peculiarities of the interaction of the market of educational services and the labor market in conditions of decentralization. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, 2, 112-116. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.1.112. [In Ukrainian].

5. Obukh, V. (2023). The "dismal" state of the labor market and prospects for its recovery after the war. UKRINFORM: website. Retrieved from <http://surl.li/sxvvy> (access date: 11.04.2024). [In Ukrainian].

6. Stepanenko, O., Fonaryuk, O., Lazareva, A. (2021). Peculiarities of evaluation of innovative processes in the modern system of education. *Aktual'ni problemy humanitarnykh nauk*, No.41, 232-237. Retrieved from <http://surl.li/sxvyf> [In Ukrainian].

7. Varzhanskyi, I.V. (october 23, 2020). Challenges of digitization for institutions of higher education. Collection of abstracts of reports of the 1st international scientific and practical conference "Business, innovations, management: problems and prospects", m. Kyiv. P. 28-29. Retrieved from <http://surl.li/sxvvr>. [In Ukrainian].

8. Nehoroshkova, Yu.M. (2022). Study of the market of educational services. *Visnyk SumDU. Ekonomichna seriya*, 2, 129-134. [In Ukrainian].

9. Malyukina, A.O. (2021). Analysis of educational services and the youth labor market of Ukraine. *Sciences of Europe*. DOI: 10.24412/3162-2364-2021-62-3-32-37. [In Ukrainian].

10. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2023). The opportunity to shape one's own educational trajectory: The government has supported a draft law that will transform and improve higher education. Retrieved from <http://surl.li/mlhHz>. [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 20.03.2024

Прийнята до публікації 24.03.2024

УДК 330.36-022.233(477)(045)

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-15-21>

САМОРЕГУЛЮВАННЯ: ПЕРЕВАГИ ТА ШЛЯХИ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

Щербак А. В., кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України», м. Одеса, Україна
e-mail: av.shcherbak@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-7607-5266

***Анотація.** Стаття містить результати досліджень, присвячених проблемам удосконалення державного впливу на економіку за рахунок використання саморегулювання господарської та професійної діяльності. В ній проаналізовано сутність саморегулювання, визначені функції саморегулювних організацій. З'ясовані переваги та недоліки саморегулювання, порівнюючи з державним регулюванням, шляхи подолання недоліків. Розглянуто сутність співрегулювання та умови його використання. Досліджено практичний досвід саморегулювання у розвинених країнах та заходи держави, спрямовані на стимулювання його розвитку. Проаналізовано стан саморегулювання в Україні та визначено проблеми, що гальмують його впровадження. На основі аналізу світового досвіду та ситуації в Україні обґрунтовано шляхи розвитку саморегулювання на вітчизняних ринках. Проаналізовано проєкт Закону України «Про саморегулювання господарської та професійної діяльності» та сформульовано пропозиції щодо його поліпшення.*

***Ключові слова:** саморегулювання, державне регулювання, співрегулювання, саморегулювні організації.*

SELF-REGULATION: ADVANTAGES AND WAYS OF DEVELOPMENT IN UKRAINE

Shcherbak A. V. PhD (Economics), Senior researcher, State Organization «Institute of Market and Economic & Ecological Research of the National Academy of Sciences of Ukraine», Odesa, Ukraine
e-mail: av.shcherbak@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-7607-5266

***Abstract.** The article contains the results of research devoted to the problems of improving state influence on the economy through the use of industry and professional self-regulation. It analyzed the essence of self-regulation, the functions of self-regulatory organizations. The advantages and disadvantages of self-regulation compared to state regulation, ways to overcome the disadvantages were clarified. The essence of co-regulation and the conditions of its use were considered. The practical experience of self-regulation in a number of the most important areas and state measures aimed at stimulating its development have been studied. Considerable attention was paid to self-regulation in the financial sector, particularly in the field of microcredit. The system of self-regulation of advertising in Great Britain was analyzed, and the reasons for its effectiveness were clarified. The activities of international organizations in this area have been studied. The system of alternative resolution of consumer disputes in the EU was analyzed and its effectiveness was evaluated. It is shown that self-regulation and co-regulation play an important role in the development of standards in industry. The issues of professional self-regulation and changes in the activity of professional self-regulatory organizations in recent years have been studied. The state of self-regulation in Ukraine was analyzed and the problems hindering its implementation were identified. It was shown that the recovery of the domestic economy after the war will accelerate if there is a harmonious combination of state regulation and self-regulation. Based on the analysis of world experience and the situation in Ukraine, the ways of developing self-regulation in domestic markets were substantiated. It was found out that its development is significantly hindered by legislative unsettlement. The draft Law of Ukraine "On industry and professional self-regulation" was analyzed and suggestions for its improvement were formulated.*

***Key words:** self-regulation, state regulation, co-regulation, self-regulatory organizations.*

JEL Classification: L510.

Постановка проблеми. Система державного регулювання в Україні характеризується низькою ефективністю, водночас вона пов'язана з великими витратами держави та суб'єктів господарювання, створює значне адміністративне навантаження на бізнес. Світовий досвід свідчить, що життєздатною альтернативою державного регулювання на багатьох ринках може бути саморегулювання господарської та професійної діяльності. Воно забезпечує підвищення якості регулювання, баланс інтересів держави, суб'єктів господарювання та споживачів, зменшення корупції. Саморегулювання розвивається і в Україні, однак

саморегулівні організації відсутні на багатьох ринках, де їхня діяльність можлива. Це свідчить про недосконалість існуючого правового механізму саморегулювання та незацікавленість більшості суб'єктів господарської та професійної діяльності у його впровадженні. Водночас активне використання саморегулювання дозволить прискорити відбудову вітчизняної економіки після війни. Необхідність його розвитку також пов'язана з курсом України на євроінтеграцію.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми саморегулювання досліджували В. Валентинов [1], Ж. Гарбар та В. Гарбар [2], О. Гончаренко [3] та інші вітчизняні науковці. Найбільш ґрунтовним дослідженням є Зелена книга «Саморегулювання в Україні» [4], підготовлена експертами Офісу ефективного регулювання. У ній здійснено системний аналіз правового поля у цій сфері, діяльності саморегулівних організацій в Україні, визначено проблемні питання та запропоновано шляхи вирішення багатьох з них. Слід зазначити, що питання саморегулювання не розглядалися у більшості досліджень, присвячених проблемам удосконалення державного регулювання [5].

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Віддаючи належне науковим напрацюванням у дослідженні проблем саморегулювання, необхідно зазначити, що деякі питання залишаються дискусійними. Відсутні ґрунтовні дослідження сучасного світового досвіду саморегулювання та його практик, які можуть бути прийнятними для вітчизняних суб'єктів господарської та професійної діяльності.

Мета дослідження. Мета роботи – на основі дослідження світового досвіду визначити переваги саморегулювання та обґрунтувати заходи, спрямовані на його розвиток на вітчизняних ринках.

Основний матеріал. Саморегулювання – це регулювання певних ринків та сфер самими суб'єктами господарської та професійної діяльності. Воно має тривалу історію. Ще у Римі здавна існували професійні об'єднання ремісників. У середньовічній Європі активно діяли гільдії купців, ремісники об'єднувалися у цехи. У сучасних формах саморегулювання почало розвиватися з кінця XVIII століття. Так, у 1792 році 24 нью-йоркські брокери підписали угоду, що регламентувала правила торгівлі цінними паперами. Щоправда, сам термін «саморегулювання» (self-regulation) став використовуватися лише у XX столітті.

Саморегулювання передбачає встановлення учасниками ринку певних правил та контролю за їх дотриманням. Воно реалізується через саморегулівні організації (СРО), яким делегуються певні повноваження. Ці організації виконують низку функцій: розробляють кодекси поведінки, контролюють їх виконання, застосовують санкції при порушенні правил, розглядають скарги споживачів, захищають колективні інтереси своїх членів, вирішують суперечки між ними тощо.

Саморегулювання має низку переваг перед державним регулюванням, оскільки є більш гнучким, дозволяє швидше реагувати на зміни, що відбуваються на ринках, сприяє скороченню державних витрат, зменшенню корупції тощо. Водночас СРО можуть просувати інтереси своїх членів, які не відповідають інтересам суспільства; затверджувати правила, що перешкоджають входу на ринок нових суб'єктів господарювання; встановлювати мінімальні ціни. Однак недоліки саморегулювання можуть бути частково чи повністю подолані за допомогою дієвого державного контролю за діяльністю саморегулівних організацій. Так, на вимогу антимонопольних органів ряд організацій скасували положення про рекомендовані ціни на послуги або механізми встановлення цін, правила, що забороняють їх членам конкурувати між собою, обмежують обсяг реклами. Незаконним визнається також обмін інформацією щодо цін, обсягів продажу, оскільки дозволяє підприємствам координувати свою діяльність.

Державне регулювання та саморегулювання часом розглядаються як протилежності. Однак насправді можлива і навіть доцільна їхня інтеграція.

У багатьох випадках найбільш ефективним є співрегулювання, тобто спільна участь у регулюванні держави та різних учасників ринку. Крім підприємців чи представників певних професій у співрегулюванні можуть брати участь організації споживачів, профспілки тощо. Це передбачає поділ відповідальності між державою та приватними партнерами. Співрегулювання забезпечує більш дієву гармонізацію інтересів держави, суб'єктів господарювання та споживачів, якщо існують обґрунтовані побоювання, що інтереси галузі (професії) і суспільства розходяться. Кордон між саморегулюванням та співрегулюванням не є чітким. Так, СРО дедалі частіше вводять елементи співрегулювання, залучаючи до керівних та контрольних органів представників громадськості, організацій споживачів.

У США та низці інших країн саморегулювання активно використовується на фінансових

ринках. СРО регулюють торгівлю цінними паперами, приймають кваліфікаційні іспити, які необхідно скласти професійним учасникам ринку, ведуть перевірки та розслідування, що ґрунтуються на скаргах інвесторів та підозрілій діяльності.

Останніми роками ЄС приділяє значну увагу мікрокредитуванню, розглядаючи його як важливий засіб стимулювання самозайнятості, розвитку малого бізнесу. Однак у діяльності мікрофінансових організацій є чимало порушень. Експерти ЄС у співпраці з мікрофінансовим сектором розробили Європейський кодекс добросовісної поведінки при наданні мікрокредитів. Йому мають слідувати мікрофінансові організації, що надають кредити на суму до 25 тисяч євро підприємцям чи самозайнятим особам. Кодекс розроблено на основі передових практик для забезпечення високих етичних стандартів у секторі. Він є інструментом співрегулювання, оскільки контроль за його дотриманням здійснює Керівна група, у складі якої представники Єврокомісії та сектору. Станом на 18 жовтня 2023 року 67 організацій отримали сертифікати, які свідчать, що їхня діяльність відповідає вимогам Європейського кодексу добросовісної поведінки при наданні мікрокредитів. Це дає їм можливість отримувати фінансування в рамках Програми ЄС із зайнятості та соціальних інновацій [6].

У Брюсселі працює Європейський альянс із рекламних стандартів [7]. Його членами є 41 організація: 27 СРО, 13 організацій, що представляють рекламодавців, рекламні агенції, ЗМІ та 1 компанія, що займається цифровими технологіями. Альянс встановлює стандарти для систем саморегулювання реклами, організує співробітництво у цій сфері, обмін передовим досвідом саморегулювання, пропагує його переваги для споживачів, бізнесу та суспільства загалом.

Так, незалежним регулятором реклами у Великій Британії є Управління з рекламних стандартів (Advertising Standards Authority, ASA), створене у 1962 році. Рада ASA включає голову та 13 членів. Вісім членів Ради є незалежними (від уряду та рекламного бізнесу). Інші мають досвід роботи у цьому бізнесі чи ЗМІ [8].

Спочатку ASA контролювало рекламу в газетах, кіно, рекламні щити, плакати. Реклама на телебаченні та радіо контролювалася державним регулятором зв'язку Ofcom. Але у 2004 році відповідні повноваження було передано ASA. Це спростило регулювання для бізнесу, оскільки з того часу рішення про рекламні кампанії, що проводяться на кількох медіа-платформах, наприклад на радіо, телебаченні, в газетах, приймаються однією організацією.

ASA розглядає скарги, а також перевіряє рекламу у засобах масової інформації, щоб переконатися, що вона відповідає правилам. У 2022 році до організації надійшло 33 350 скарг, майже половина з них стосувалася онлайн-реклами. В результаті перевірки цих скарг та власної роботи ASA понад 31 тисячу оголошень було змінено або видалено.

ASA не може накладати штрафи, але має інші можливості щодо ефективного впливу на порушників. Організація має великий авторитет, і інформація про те, що будь-який суб'єкт господарювання не підкорився її рішенням, негативно позначається на його діловій репутації. До того ж, ЗМІ відмовлятимуться від подальшого розміщення його реклами. У найбільш серйозних випадках справа може бути передана до державних органів. Тому переважна більшість рекламодавців після рішень ASA швидко змінює або відкликає рекламу, яка порушує Кодекси.

21 травня 2013 р. Європейський парламент та Рада ЄС ухвалили Директиву 2013/11/ЄС щодо альтернативного вирішення споживчих спорів. Ця директива застосовується до всіх секторів ринку, за винятком охорони здоров'я та вищої освіти. Відповідно до неї члени ЄС повинні забезпечити, щоб усі суперечки між споживачами, які мешкають у Євросоюзі, та торговцями, зареєстрованими в ЄС, що виникають у зв'язку з продажем товарів чи наданням послуг, могли передаватися до організацій з альтернативного вирішення спорів (Alternative dispute resolution, ADR), роль яких полягає у їх вирішенні без звернення до суду. Це стосується також продажу товарів та послуг через інтернет. Директива встановлює обов'язкові вимоги до організацій ADR, щоб вони працювали ефективно, справедливо, незалежно та прозоро. Кожна країна ЄС має призначити один або кілька компетентних органів, які здійснюють нагляд за організаціями ADR та забезпечують їх відповідність вимогам. Компетентні органи складають національні списки суб'єктів ADR, які включають організації з вирішення спорів, що відповідають вимогам. Торговці, які погоджуються або зобов'язані використовувати ADR, повинні інформувати споживачів про це на своїх веб-сайтах, а також у разі виникнення конфліктних ситуацій.

Згідно зі звітом Єврокомісії зараз у країнах ЄС діють 430 організацій ADR. Щороку вони розглядають приблизно 300 тисяч скарг споживачів. Частка вирішених суперечок суттєво

відрізняється у різних країнах, однак у більшості перевищує 50% [9].

Системи ADR відрізняються залежно від законодавства та існуючих традицій. Проте більшість із них характеризуються наступним. Посередник, призначений організацією ADR, зводить сторони разом і допомагає їм домовитися. У тому випадку, якщо конфлікт не улагоджений, виноситься формальне рішення. Воно є обов'язковим для продавця, водночас споживач має право звернутися до суду. Процедура зазвичай безкоштовна для споживача.

Розробка стандартів продукції та сертифікація є областю, в якій саморегулювання та співрегулювання відіграють важливу роль у багатьох країнах. Стандарти саморегулювних організацій краще відповідають умовам відповідних галузей, оскільки розробляються за консенсусу багатьох зацікавлених сторін: виробників, споживачів, екологів тощо. Товари, що відповідають стандартам, можуть мати маркування, щоб споживачі знали, що вони заслуговують на довіру.

Саморегулювання професій має довгу історію. Повноваження професійних СРО зазвичай стосуються таких аспектів, як оцінка кваліфікації, вимоги до навчання та кодекси поведінки. У розвинених країнах саморегулювання охоплює такі професії, як лікарі, інженери, юристи, турагенти, агенти з нерухомості та багато інших. Цілі професійного регулювання – захист споживачів, які користуються послугами професіоналів шляхом надання інформації та забезпечення якості послуг, а також захист репутації самої професії.

У Німеччині активно діють ремісничі палати та гільдії ремісників, адвокатські палати, лікарські та фармацевтичні палати, палата дипломованих бухгалтерів та ін. Вони видають ліцензії, займаються професійною підготовкою, контролюють виконання професійних обов'язків, розглядають скарги.

Саморегулювання набуло найбільшого поширення за умов розвинутої ринкової економіки. Однак його розвиток, можливо, має більш важливе значення у державах з перехідною економікою. У таких країнах низький рівень компетентності чиновників та корупція часто призводять до нездатності урядових органів забезпечити дотримання встановлених правил.

Відновлення саморегулювання у професійній та господарській діяльності відбулося після отримання Україною незалежності та проведення економічних та політичних реформ. Однією з перших сфер, де виникли СРО, були фінансові ринки. На виконання положень Закону «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні» Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку передала саморегульованим організаціям частину своїх повноважень. Поступово саморегулювання було розповсюджено і на інші сфери.

Чинним законодавством саморегулювання господарської діяльності допускається у 17 сферах. Офіційно визнано в Україні більше 20 саморегулювних організацій, що діють у семи сферах: оціночна діяльність, оцінка земель, землеустрій, топографо-геодезична і картографічна діяльність, діяльність арбітражних керуючих, архітектурна діяльність, професійна діяльність на ринку цінних паперів.

Так, саморегулювні організації у сфері архітектурної діяльності визначають правила і стандарти підприємницької та професійної діяльності, обов'язкові для виконання всіма членами таких організацій, їм делеговано повноваження проводити професійну атестацію виконавців робіт (послуг), пов'язаних із створенням об'єктів архітектури.

Є також організації, що здійснюють саморегулювання професійної діяльності у певних сферах. Нотаріальна палата України (НПУ) здійснює професійне самоврядування у сфері нотаріату. НПУ налічує близько 7000 членів з усієї країни. Її членами стають всі нотаріуси, які працюють у державних нотаріальних конторах, державних нотаріальних архівах або здійснюють приватну нотаріальну діяльність. Національна асоціація адвокатів України є всеукраїнською некомерційною професійною організацією, яка об'єднує всіх адвокатів України з метою забезпечення реалізації завдань адвокатського самоврядування.

Деякі професійні організації лобюють корпоративні інтереси своїх членів, які суперечать інтересам суспільства. Так, Національна асоціація адвокатів України сприяла внесенню до Конституції України положення, що виключно адвокат здійснює представництво іншої особи в суді, потім чинила опір скасуванню адвокатської монополії.

Саморегулювання в Україні отримало певний розвиток та позитивно впливає на економіку. Однак існує низка проблем, що гальмують його впровадження:

- нормативно-правове поле, що встановлює організаційні та правові засади діяльності СРО в Україні, характеризується несистемністю, наявністю численних прогалин;
- відсутні єдино визначені, законодавчо закріплені терміни «саморегулювання», «саморегулювна організація»;
- фактично відсутнє саморегулювання у низці сфер, де це допускається; одночасно існують

організації, яким притаманні ознаки СРО, однак законодавство не передбачає можливість надання їм відповідного статусу;

– зловживання СРО делегованими їм повноваженнями, непрофесіоналізм їх посадових осіб;

– незацікавленість більшості суб'єктів господарської та професійної діяльності у саморегулюванні, нерозуміння його переваг [докладно див. 4].

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10.05.2018 № 308 схвалено Концепцію реформування інституту саморегулювання в Україні. Передбачалося створення єдиної комплексної законодавчої основи саморегулювання в Україні. Загальні засади саморегулювання господарської та професійної діяльності, правові та організаційні засади утворення та діяльності саморегулювних організацій необхідно було визначити окремим законом. Спеціальними законами у різних сферах господарської та/або професійної діяльності може бути визначено особливості регулювання суспільних відносин щодо утворення та діяльності саморегулювних організацій у цих сферах. Концепція мала бути реалізована протягом 2018-2019 років. Проте це не було зроблено. 15.10.2020 народними депутатами внесено проект Закону України «Про саморегулювання господарської та професійної діяльності» (реєстр. № 4221). Законопроект встановлює загальні засади саморегулювання господарської та професійної діяльності, його завдання та принципи; правову та організаційну основу створення, набуття та припинення статусу саморегулювних організацій, вимоги, яким повинна відповідати така організація; особливості здійснення контролю СРО за дотриманням її членами статуту, правил організації та відповідальність за їх порушення; основи державного регулювання та контролю у сфері саморегулювання. Однак він поки що не розглядався у Верховній Раді.

Саморегулювання вже зараз грає важливу роль у будівництві, оціночній діяльності, на ринках фінансових послуг тощо. Однак цього недостатньо. Розвиток саморегулювних організацій має особливо важливе значення в сучасних умовах, коли здійснюється дерегулювання. Це може призвести до нестабільності на певних ринках, якщо на них не будуть запроваджені ефективні схеми саморегулювання. Необхідне створення системної та цілісної правової основи за рахунок прийняття Закону України «Про саморегулювання господарської та професійної діяльності». Існуючий проект необхідно якомога швидше прийняти у першому читанні та, після доопрацювання, в цілому. Після цього доцільно ухвалення нормативних актів, що дозволять врегулювати питання саморегулювання в окремих сферах з урахуванням їх особливостей. Особливу користь можуть принести СРО у рекламі, медицині, промисловій діяльності (розробка стандартів та сертифікація), а також у торгівлі (середина альтернативного вирішення споживчих спорів).

Висновки. Розвиток ринкової економіки потребує формування інститутів, які б гармонізували інтереси держави, суб'єктів господарювання та споживачів. Одним з таких інститутів є саморегулювання. Воно активно застосовується у багатьох країнах на ринках фінансових, медичних, юридичних послуг, у торгівлі, у сфері реклами. Саморегулювання має низку переваг перед державним регулюванням, оскільки є більш гнучким, дозволяє швидше реагувати на зміни, що відбуваються на ринках, сприяє скороченню державних витрат, зменшенню корупції тощо. Саморегулювання має певні недоліки, однак вони можуть бути частково чи повністю подолані за допомогою дієвого державного контролю. У багатьох випадках найбільш ефективним є співрегулювання, тобто спільна участь у регулюванні держави та різних учасників ринку.

Офіційно визнано в Україні більше 20 саморегулювних організацій. Водночас існують організації, які регулюють діяльність своїх членів без офіційного визнання. Саморегулювання позитивно впливає на вітчизняну економіку, однак його розвиток гальмує законодавча неврегульованість. Необхідне створення системної та цілісної правової основи за рахунок прийняття Закону України «Про саморегулювання господарської та професійної діяльності» та інших нормативних актів.

Відновлення вітчизняної економіки після війни прискориться за умови активного використання альтернативних засобів регулювання. Використовуючи світовий досвід, необхідно розробити та запропонувати вітчизняним суб'єктам підприємницької та професійної діяльності прийнятні для них моделі та практики саморегулювання та співрегулювання. Перспективи подальших досліджень пов'язані з більш докладним вивченням світового досвіду саморегулювання з метою його впровадження в Україні.

Список літератури

1. Валентинов В. Л. Регулювання міжгалузевих відносин в системі аграрної політики. Київ. ІАЕ, 2003. 330 с.
2. Гарбар Ж., Гарбар В. Впровадження моделі саморегулювання підприємницької та професійної діяльності як напрям реалізації державної політики дерегуляції в Україні. АГРОСВІТ. 2018. № 20. С. 3-9. DOI: 10.32702/2306-6792.2018.20.
3. Гончаренко О. Саморегулювання та співрегулювання господарської діяльності. Підприємництво, господарство та право. 2017. №9. С. 62-66.
4. Зелена книга «Саморегулювання в Україні». Офіс ефективного регулювання, 2017. URL: <https://regulation.gov.ua/book/50-zelena-kniga-samoreguluvanna-v-ukraini> (дата звернення 17.11.2023).
5. Селективне регулювання розвитку товарних ринків: теорія та практика / Буркинський Б. В., Нікішина О. В., Тараканов Н. Л. та ін. За ред. Буркинського Б. В., Нікішиної О. В. Одеса. ДУ ІРЕЕД НАНУ, 2023. 267 с.
6. The updated European Code of Good Conduct for Microcredit Provision has been published. URL: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=1084&furtherNews=yes&newsId=9726> (дата звернення 7.12.2023).
7. European Advertising Standards Alliance. URL: <https://www.easa-alliance.org/> (дата звернення 17.11.2023).
8. Advertising Standards Authority. URL: <https://www.asa.org.uk/> (дата звернення 19.11.2023).
9. Report from the Commission to the European Parliament, the Council and the European Economic and Social Committee on the application of Directive 2013/11/EU of the European Parliament and of the Council on alternative dispute resolution for consumer disputes and Regulation (EU) No 524/2013 of the European Parliament and of the Council on online dispute resolution for consumer disputes Brussels, 17.10.2023 COM(2023) 648 final/ URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52023DC0648> (дата звернення 17.11.2023).

References

1. Valentinov, V. (2003). *Regulation of inter-branch relations in the system of agrarian policy*. Kyiv, IAE. [In Ukrainian].
2. Harbar, Zh., Harbar, V. (2018). Implementation of the model of self-regulation of entrepreneurial and professional activity as a direction of implementation of the state policy of deregulation in Ukraine. *AGROSVIT*, 20, 3-9. [In Ukrainian].
3. Honcharenko, O. (2017). Self-regulation and co-regulation of economic activities. *Pidpryemnytstvo, hospodarstvo ta pravo*, 9, 62-66. [In Ukrainian].
4. Better Regulation Delivery Office (2017). *Self-regulation in Ukraine: Green book*. Retrieved from <https://regulation.gov.ua/book/50-zelena-kniga-samoreguluvanna-v-ukraini> (accessed 17 November 2023). [In Ukrainian].
5. Burkynskiy, B. V., Nikishyna, O. V. & Tarakanov, M. L., et al. (2023). *Selectyivne rehulivannia rozvytku tovarnykh rynkiv: teoriia ta praktyka: monohrafiia*. [Selective regulation of the development of commodity markets: theory and practice: monograph]. Odesa: IMEER of NASU. [In Ukrainian].
6. European Commission (2023). The updated European Code of Good Conduct for Microcredit Provision has been published. Retrieved from <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=1084&furtherNews=yes&newsId=9726> (accessed 7 December 2023).
7. European Advertising Standards Alliance. Retrieved from <https://www.easa-alliance.org/> (accessed 17 December 2023).
8. Advertising Standards Authority. Retrieved from <https://www.asa.org.uk/> (accessed 19 November 2023).
9. European Commission. (2023). Report from the Commission to the European Parliament, the Council and the European Economic and Social Committee on the application of Directive 2013/11/EU of the European Parliament and of the Council on alternative dispute resolution for consumer disputes and Regulation (EU) No 524/2013 of the European Parliament and of the Council on online dispute resolution for consumer disputes Brussels, 17.10.2023 COM(2023) 648 final/

Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52023DC0648>
(accessed 17 November 2023).

Стаття надійшла до редакції 20.03.2024

Прийнята до публікації 24.03.2024

~ АНАЛІЗ, АУДИТ, ОБЛІК ТА ОПОДАТКУВАННЯ ~

УДК 657.37:006.2(043.2)

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-22-29>**ЗМІНА РОЛІ ЗВІТУ ПРО УПРАВЛІННЯ З ПРИЙНЯТТЯМ СТАНДАРТІВ
ЗВІТУВАННЯ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ (ESRS)**

Москалюк Г. О., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: moskaliukann@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-9810-0522

Нікітенко К. С., здобувачка вищої освіти кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: niki.kateryna@gmail.com

***Анотація.** Метою статті є огляд особливостей Звіту про управління та впливу стандартів сталого розвитку на роль Звіту про управління в процесі керування стійкістю бізнесу в Україні. Наведено сильні та слабкі сторони оприлюднених звітів українських компаній. Виявлено невирішені питання, пов'язані з цінностями, цілями та баченням глобальних та міжнародних організацій у частині підходів до формування звітної інформації з описом показників сталого розвитку відповідно до потреб стейкхолдерів. У статті проаналізовано, як зміни в законодавстві можуть вирішити проблеми в українській практиці звітності, а також визначено проблеми, з якими підприємства можуть зіткнутися при публікації Звітів про управління. Особливу увагу приділено процесам, що характерні зараз у країнах ЄС з прийняттям стандартів звітності зі сталого розвитку.*

***Ключові слова:** Звіт про управління, звітність зі сталого розвитку, стандарт ESRS, фінансова інформація, нефінансова інформація, формат звітності.*

**THE CHANGING ROLE OF THE MANAGEMENT REPORT WITH THE
ADOPTION OF THE SUSTAINABILITY REPORTING STANDARDS (ESRS)**

Moskaliuk Hanna, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting, Analysis and Audit, Odesa National University of Economics, Odesa, Ukraine
e-mail: moskaliukann@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-9810-0522

Nikitenko Kateryna, student, Department of Accounting, Analysis and Audit, Odesa National University of Economics, Odesa, Ukraine
e-mail: niki.kateryna@gmail.com

***Abstract.** The purpose of the article is to review the peculiarities of creating a Management Report and the impact of sustainability standards on the role of the Management Report in the process of managing business sustainability, and the study also aims to identify the conceptual framework of ESRS for developing approaches to their implementation in national reporting practice. The strengths and weaknesses of the published reports of Ukrainian companies are presented. When preparing a report for an enterprise, it is important to determine its form since it is the form that affects the expansion of the circle of users, increasing their loyalty and consolidating a positive reputation in the market. Unresolved issues related to the values, goals, and vision of global and international organizations in terms of approaches to the formation of reporting information describing sustainable development indicators in accordance with the needs of stakeholders have been identified. Disclosure of additional environmental, social or governance criteria and Sustainable Development Goals through non-financial reporting can significantly increase the degree of satisfaction of stakeholders' information requests and the accountability of companies to them, and help monitor the progress of companies in sustainable development. Comprehensive and full disclosure of sustainability information will help to increase the transparency of companies and their investment attractiveness in financial markets. The article analyzes how changes in legislation can solve problems in Ukrainian reporting practice and identifies problems that companies may face when publishing their Sustainability Reports. General scientific and special methods are used: analysis, method of specification, generalization, systematization, visualization. Particular attention is paid to the processes that are currently characteristic of the EU countries with the adoption of sustainability reporting standards.*

***Key words:** management report, Sustainability reporting, ESRS standard, financial information, non-financial information, Reporting format.*

JEL Classification: M410.

Постановка проблеми. Технологічний прогрес, винайдення нових методів обробки даних, значні зміни у глобальному суспільстві та його потребах формують нові виклики для професії бухгалтера та висувають інші вимоги до підготовки звітів, зокрема Звіту про управління, для різних груп зацікавлених сторін, включаючи параметри економічних, соціальних та екологічних даних. Системи бухгалтерського обліку не можуть уникнути глобальних змін і повинні бути гнучкими та адаптуватися до нових інформаційних потреб внутрішніх і зовнішніх користувачів. Водночас облікове відображення показників корпоративної стійкості виявляє низку невирішених питань та неузгодженостей в існуючих нормативних документах, пов'язаних з досягненням глобальних цілей сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Звіт про управління є надзвичайно популярним серед дослідників і науковців, зокрема Т. Бондар [1] визначає етапи формування Звіту про управління, що мають забезпечити ефективність стратегічного і тактичного управління компанією та координацію і комунікацію всіх підрозділів; А. Хомюк [2] розглядає Звіт про управління як платформу для додаткової інтерпретації фінансової звітності; В. Пантелеев та К. Безверхий [3] зазначають, що Звіт про управління покликаний вивести інформаційне забезпечення групи компаній на якісно новий рівень, результати їх роботи слугують основою для гармонізації української звітності зі стандартами.

Аналізу різних систем звітності зі сталого розвитку присвячено досить велику кількість робіт закордонних науковців. Так, Т. Цаліс та ін. [4] порівнюють системи звітності та проводять емпіричний аналіз звітів компаній зі сталого розвитку. Н. Х. Столови та Л. Паугаму [5] дослідили специфічні характеристики нефінансової звітності та узгодженість між регуляторами та органами, що встановлюють стандарти. М. Абеда [6] проводить дослідження останніх подій у звітності зі сталого розвитку та підкреслює, що така звітність сприяє сталості бізнес-моделі підприємств.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не зменшуючи внесок науковців теоретиків і практиків у питання підготовки Звіту про управління та його ролі під час звітування зі сталого розвитку, слід констатувати, що все ще залишається недостатньо вивченими питання врахування глобалізаційних процесів у системі звітування в Європі і світі. Окрім цього, важливо врахувати особливості нефінансового звітування українських компаній під час війни.

Мета дослідження. Метою дослідження є огляд впливу стандартів сталого розвитку на роль Звіту про управління в процесі керування стійкістю бізнесу в Україні.

Основний матеріал. У сучасних умовах зростає попит на інформацію, яка відображає стан і результати діяльності організацій. Нова філософія оцінки фінансових результатів, яка базується на інтеграції ключових фінансових і нефінансових показників, змінює формат надання звітності. Ця інформація відображає різні аспекти діяльності підприємств, такі як політика управління соціальними та екологічними ризиками та стратегія розвитку суб'єктів господарювання. Тому з'явилися і набули поширення нові форми звітності, які надають зацікавленим сторонам повну і достовірну інформацію про всі аспекти діяльності організації, зокрема Звіт про управління [7].

Відповідно до НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», звіт про управління не є частиною фінансової звітності, але метою цього звіту є доповнення річного звіту необхідною інформацією, яка повинна включати достовірний огляд розвитку, діяльності та стану суб'єкту господарювання, а також опис основних ризиків і невизначеностей у його діяльності. Відповідно до свого призначення, звіт про управління відноситься до повного комплексу фінансової звітності у строки та в порядку, встановлені законодавством.

Перелік форм звітності, затверджений Державною службою статистики України, не містить Звіт про управління, тому цей звіт не потрібно подавати до цього органу, оскільки він не включається до фінансової звітності (хоча його можна подавати разом з фінансовою звітністю у певних випадках) [8].

Необхідність запровадження управлінської звітності зумовлена процесом імплементації бухгалтерського законодавства Європейського Союзу (ЄС), зокрема Директиви 34/ЄС та МСФЗ у національну нормативно-правову базу. Однак, вітчизняні суб'єкти господарювання можуть мати обмежений досвід у підготовці та поданні Звіту про управління, що впливає на рівень інформативності. У зв'язку з цим, важливо дослідити існуючі вимоги та підходи до формування Звітів про управління [7].

Відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [9], Звіт про управління зобов'язані складати великі та середні підприємства. У

той час як середні підприємства можуть вносити до звіту лише фінансову інформацію, великі підприємства зобов'язані включати ще детальну нефінансову інформацію [10]. Погляд державного контролюючого органу щодо складу та основних аспектів фінансової та нефінансової інформації в управлінських звітах викладена в Наказі МФУ «Про затвердження Методичних рекомендацій зі складання Звіту про управління» [11].

Регулятори повинні читати звіти, щоб зрозуміти, як компанії дотримуються законодавства. Якісний звіт може захистити компанію від проблем, якщо він демонструє європейський підхід до ведення бізнесу, включаючи прозорість, повагу до прав людини, турботу про навколишнє середовище, антикорупційну політику, чіткі стандарти корпоративного управління та готовність вирішувати проблеми, що виникають. Однак, якщо компанії розглядатимуть звіт лише як обов'язкову та несуттєву формальність, це може мати негативний вплив на бізнес і стати підставою для санкцій [12].

Нефінансові показники діяльності включають інформацію про вплив діяльності суб'єкту господарювання, зокрема на навколишнє середовище, соціальний захист працівників, дотримання прав людини та боротьбу з корупцією і хабарництвом, а саме: короткий опис бізнес-моделі компанії та політики підприємства щодо зазначених тем; результати цієї політики; основні ризики (якщо такі є), пов'язані з зазначеними темами (включаючи ділові відносини, продукти або послуги, які можуть привести до негативних наслідків у цих сферах) та як здійснюється управління цими ризиками; ключові нефінансові показники, що характеризують діяльність компанії. Цей перелік не є вичерпним, і компанія може розкривати іншу інформацію на власний розсуд [8].

Аналіз змісту управлінських звітів різних національних компаній показує, що підходи управлінського персоналу до підготовки Звітів про управління різняться. Деякі підприємства надають перевагу дуже коротким звітам, тоді як інші публікують розгорнуті звіти. Можна виділити основні підходи до складання Звіту про управління в українських компаніях:

1) Включення майже всіх ключових структурних елементів у Звіт про управління, які зазначені в Методичних рекомендаціях. Помірне охоплення фінансових показників. Принцип розподілу інформації та уникнення повторення даних у різних формах звітності. Висвітлення інформації про соціальну та екологічну відповідальність. Активне використання візуалізації даних.

2) Відсутність чіткого розуміння мети звіту. Схожість з традиційною фінансовою звітністю. Відмова від візуалізації даних. Надання переваги даним у словесній або числовій формі. Переважання фінансової інформації над нефінансовою. Недостатнє врахування соціальних та екологічних аспектів діяльності суб'єктів господарювання. При застосуванні останнього підходу Звіт про управління буде дублювати велику кількість фінансової інформації та втратить чіткість та лаконічність [13].

Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» [9] передбачає складання Звіту про управління, а Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» вимагає складання Звіту керівництва як складової частини річної та проміжної інформації про емітента. На практиці мова йде про один і той звіт, який має відображати думку керівництва про стан і розвиток компанії, але на законодавчому рівні існує неузгодженість у термінології.

До сильних сторін Звіту про управління Гнедіна К. В. та Нагорний П. В. відносять: можливість власного підходу до стилю оформлення; відображення комплексних особливостей компанії; оцінка ризиків та стратегія підприємства роботи з ними; приділення уваги не тільки минулому, а й майбутньому; публікація інформації, доступної для широкого кола користувачів [13].

Однією з практичних проблем є відсутність рекомендованої структури Звіту у вигляді затвердженого стандартного формату, що полегшило б підготовку звітів для середніх підприємств, які не мають достатніх коштів для адміністративної діяльності або відповідної кваліфікації облікового персоналу. Крім того, жоден нормативно-правовий акт не містить вичерпного переліку інформації, що підлягає розкриттю в національних звітах про управління. У той час як практика великих та успішних підприємств, особливо агрохолдингів, не має проблем при підготовці цього звіту, проте у підприємств з невеликими обліковими та фінансовими підрозділами проблеми виникають [10].

Однією з проблем, що створює невизначеність у формуванні та поданні Звіту про управління, є маніпуляції компаній, які здійснюють підготовку даного звіту на комерційній основі, з метою розширення кола осіб, яким надається звітність. Зокрема, це робиться для того, щоб включити податкові органи до переліку користувачів. Однак податкові органи

відмовилися від подання цього звіту, через те, що він не є складовою фінансової звітності.

У рамках чинних законодавчих вимог щодо обов'язкового аудиту бухгалтерського обліку та звітності підприємств необхідно розробити методiku аудиту Звіту про управління, оскільки цей документ має свої властивості для кожного суб'єкта господарювання. Основою для розроблення цих процедур має стати передовий міжнародний досвід, оскільки Звіт керівництва (аналог Звіту про управління) існує вже давно в таких країнах, як США, Канада та Велика Британія.

Минуло більше ніж п'ять років відтоді, як великі та середні організації складають Звіт про управління, і за цей час виникла низка проблем, які потребують нагального вирішення. Необхідно внести зміни до законодавчих актів для забезпечення однозначного тлумачення його положень, а на методичному рівні запропонувати більш чітку процедуру формування Звіту про управління. Зокрема, незалежні організації бухгалтерів та аудиторів повинні бути більш активним у питаннях підготовки уніфікованого Звіту з управління з урахуванням галузевих особливостей підприємства.

Враховуючи великий потенціал використання Звіту про управління як інструменту підвищення корпоративної соціальної та екологічної відповідальності, особливу увагу слід приділяти розкриттю інформації про соціальні та екологічні аспекти діяльності компанії з конкретними показниками. Такий підхід до складання Звітів про управління може допомогти надати користувачам звітів повну та всебічну інформацію для прийняття управлінських рішень у сферах, що покращують соціальні та екологічні показники діяльності підприємств [13].

Організація процесу створення управлінського звіту має вирішувати такі питання: визначення сутності управлінського звіту та його окремих складових, визначення елементів (структуризації) управлінського обліку (базових засобів управління бухгалтерським обліком), що визначають зміст управлінського звіту, дотримання вимог до принципів та змісту Звіту про управління, розробка формату звітності, дотримання термінів подання звітності та етапів розробки, встановлення розподілу повноважень та обов'язків, тобто осіб відповідальних за складання звітності та осіб, які мають доступ до різних видів інформації, що сприяє забезпеченню інформаційної безпеки підприємства [14].

Питання щодо розкриття підприємствами нефінансової інформації є актуальним у царині останніх глобалізаційних процесів у системі звітування в Європі. Так, період розгляду Європейським Парламентом і Радою завершився 21 жовтня 2023 року без заперечень, що означає, що Європейські стандарти звітності зі сталого розвитку (ESRS) були остаточно затверджені та стануть частиною законодавства ЄС [15]. Це означає, що законодавство ЄС про звітність зі сталого розвитку зазнає фундаментального оновлення в результаті прийняття нової Директиви про корпоративну стійкість (CSRD), яка замінить Директиву про нефінансову звітність (NFRD) з 2014 року. CSRD є частиною Європейського зеленого курсу – пакету політичних ініціатив, покликаних закласти основи для здійснення зеленого переходу в ЄС та зробити об'єднання держав кліматично нейтральним до 2050 року [16].

Директива ЄС про CSRD була опублікована ще у грудні 2022 року і для певних компаній почне застосовуватися у 2024 році. Під дію CSRD підпадають приблизно 50000 компаній, які зареєстровані на регульованих ринках ЄС або провадять значну діяльність у країнах ЄС. Україна, обравши європейський напрямок розвитку, має враховувати дані зміни і готуватись до впровадження у майбутньому ESRS і в нашій країні. У такому змістовному взаємозв'язку Звіт з управління є певним початковим етапом для розповсюдження стандартів нефінансового звітування для українських підприємств. На нашу думку, на законодавчому рівні слід передбачити складання Звіту про управління не лише середніми і великими підприємствами, але й у сфері малого бізнесу.

Нові стандарти ESRS містять певні вимоги за основними аспектами сталого розвитку та принципами корпоративної соціальної відповідальності (рис. 1). Прийняття стандартів звітності зі сталого розвитку є суттєвим кроком у зміні корпоративної звітності з наслідками для компаній як в Європі, так і в усьому світі.

Для українських підприємств це означає необхідність поглиблення, вдосконалення й подальшого розвитку:

- процесів нефінансового звітування про бізнес-моделі, стратегії, ланцюги поставок, що пов'язані зі сталим розвитком,
- взаємодії зі стейкхолдерами та найефективнішого врахування їх інтересів шляхом прозорого, достовірного та якісного звітування про підходи компанії в процесі прийняття управлінських рішень.

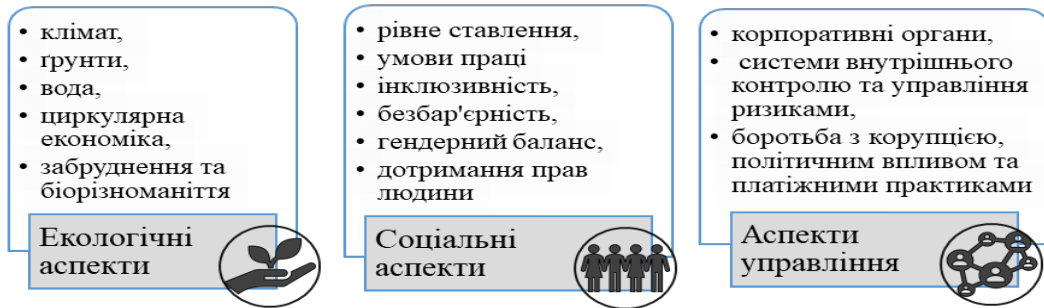


Рис. 1. Вимоги стандартів ESRS за основними аспектами сталого розвитку

Джерело: складено авторами



Рис. 2. Склад стандартів звітності зі сталого розвитку

Джерело: складено авторами на підставі [17]

Основним призначенням стандартів ESRS є надання простої та логічно зрозумілої інформації про сталий розвиток. Стандарти є невід'ємним елементом директиви CSRD. Зараз чинним є пакет з 12 стандартів ESRS, і очікується прийняття ще кількох додаткових стандартів, які наразі перебувають на етапі розробки (рис. 2).

На нашу думку, середнім і великим компаніям України вже потрібно проводити обов'язкові заходи для адаптації до нових реалій, першочергові дії для підготовки до виконання

європейських вимог до розкриття інформації в сфері сталого розвитку.

Таким чином, Звіт з управління потребує вдосконалення як з сторони законодавців щодо регламентації окремих положень до розкриття інформації, так і з сторони компаній, які мають по новому сприймати необхідність звітування про екологічні, економічні і соціальні аспекти власної діяльності.

Це стає реальною необхідністю у зв'язку із:

- підвищенням важливості функціонування в умовах сталості під час війни;
- прийняттям стандартів звітності про сталий розвиток у ЄС і розумінням об'єктивності включення і України в процеси такого звітування у майбутньому.

Висновки. Визначено, що Звіт про управління не дублює фінансову звітність та примітки до неї, а є самостійним документом з конкретними цілями та завданнями, який публікується разом з фінансовою звітністю. Інформація, що міститься в ньому, необхідна інвесторам та суспільству для розуміння результатів діяльності підприємства, в тому числі соціальної, перспектив його розвитку, а також ризиків та невизначеності, пов'язаних з діяльністю компанії.

Дослідження звітності зі сталого розвитку показало, що структура Звіту про управління не регулюються і є, по суті, довільною. Однак, як на національному, так і на міжнародному рівні існують певні рекомендації щодо того, що повинні містити такі звіти та які елементи повинні бути розкриті. Процес вдосконалення в цьому напрямі все ще триває з утвердженням нових європейських директив і стандартів. Водночас, національним регуляторам у цій сфері варто звертати увагу на процеси, що відбуваються на європейському просторі та рахуватися з ними.

Список літератури

1. Бондар Т. А. Звіт про управління: етапи складання. Сучасні тенденції розвитку обліку, оподаткування, аналізу і аудиту : зб. матеріалів Міжнар. наук. інтернет-конф. (17 листоп. 2017 р.). Київ: КНЕУ, 2017. С. 115–117. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b495332a-8dbf-4923-9705-566b7b858768/content> (дата звернення 12.04.2024).
2. Хомюк А. «І чужому навчайтесь, й свого не цурайтесь...», або Як скласти звіт про управління. Професійний бухгалтер. 2018. №48. URL: <https://ibuhgalter.net/material/618/12465> (дата звернення 12.04.2024).
3. Безверхий К. В., Пантелеєв В. П. Консолідований звіт про управління. Новації управлінської практики звітування. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. пр. 2018. № 1–2. С. 37–46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhastat_2018_1-2_6 (дата звернення 20.04.2024).
4. Tsalis T. A., Malamateniou K. E., Koulouriotis D., Nikolaou I. E. New challenges for corporate sustainability reporting: United Nations' 2030 Agenda for sustainable development and the sustainable development goals. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. 2020. Vol. 27. Is. 4. P. 1617–1629. URL: <https://doi.org/10.1002/csr.1910>. (дата звернення 13.04.2024).
5. Stolowy H., Paugam L. The expansion of non-financial reporting: An exploratory study. Accounting and Business Research. 2018. Vol. 48. Is. 5. P. 525–548. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00014788.2018.1470141> (дата звернення 13.04.2024).
6. Abela M. A new direction? The “mainstreaming” of sustainability reporting. Sustainability Accounting, Management and Policy Journal. 2022. Vol. 13. Is. 6. P. 1261–1283. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SAMPJ-06-2021-0201/full/html> (дата звернення 13.04.2024).
7. Гонтарук А. Г., Сакун А. Ж. Звіт про управління – гармонізація національного обліку з європейським. Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Підприємництво під час війни в Україні: виклики та можливості». Івано-Франківськ: Прикарпат. нац. ун-т ім. В. Стефаника, 2023. С. 221–223. URL: <http://surl.li/sxsjz> (дата звернення: 06.04.2024).
8. Боярова О. А. Фінансова та не фінансова інформація звіту про управління. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. № 1(01). С. 17–22. URL: <http://www.dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/37> (дата звернення: 02.04.2024).
9. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України, прийнятий ВРУ від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=996-14> (дата звернення: 05.04.2024).
10. Криніна А. Д., Уткіна М. А. Звіт про управління: аналіз проблем складання та подання в Україні. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Національні і світові тенденції розвитку обліку, оподаткування і контролю». ОДАУ. Одеса: «ВМВ-Принт».

2020. С. 192-194. URL: <http://surl.li/rqqio> (дата звернення: 10.04.2024).

11. Методичні рекомендації зі складання звіту про управління: Наказ МФУ від 07.12.2018 № 982. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0982201-18> (дата звернення: 10.04.2024).

12. Радчук Д. С. Особливості складання Звіту про управління. Збірник матеріалів V Всеукраїнської науково-практичної конференції «Облік, аналіз, аудит та оподаткування: сучасні концепції розвитку» 2019. Київ: КНЕУ, 2019. С. 289-291. URL: <http://surl.li/sxsnj> (дата звернення: 09.04.2024).

13. Гнедіна К. В., Нагорний П. В. Звіт про управління: сутність та особливості формування. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 1(25). URL: <http://preu.stu.cn.ua/article/view/236050/234446> (дата звернення: 10.04.2024).

14. Назаренко О. В. Звіт про управління: особливості формування та аудиту. Актуальні проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління в умовах цифрової трансформації: матер. Міжнар. науково-практ.конференції, (7 квітня 2022 р.). Рівне. 2022. С. 65-68. URL: <http://surl.li/sistr> (дата звернення: 11.04.2024).

15. Прийняття Європейських стандартів звітності зі сталого розвитку. BDO Україна. 2023. URL [https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2023/adoption-of-european-sustainability-reporting-standards-\(esrs\)-completed-on-october-21,-2023](https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2023/adoption-of-european-sustainability-reporting-standards-(esrs)-completed-on-october-21,-2023) (дата звернення: 11.04.2024).

16. Іллнер К. Зобов'язання зі звітності у сфері сталого розвитку - що означає Директива про корпоративний сталий розвиток (CSRD) для моєї компанії? DQS Україна. 2022. URL: <http://surl.li/sytqq> (дата звернення: 10.04.2024).

17. Парокінна А. Директива ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку. PwC Україна. 2023. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/services/csr.html> (дата звернення: 11.04.2024).

References

1. Bondar, T. A. (2017). Management report: stages of preparation. Suchasni tendentsii rozvytku obliku, opodatkuvannia, analizu i audytu. : zb. materialiv Mizhnar. nauk. internet-konf. (17 lystopada 2017 r.). Kyiv: KNEU, 115–117. Retrieved from <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b495332a-8dbf-4923-9705-566b7b858768/content> (accessed April 12, 2024) [in Ukrainian].
2. Khomiuk, A. (2018). "Learn from others, but do not shy away from your own...", or How to write a management report. Profesiyni bukhhalter, 48. Retrieved from <https://ibuhgalter.net/material/618/12465> (accessed April 12, 2024) [in Ukrainian].
3. Bezverkhyi, K. V., Panteleiev, V. P. (2018). Consolidated Management Report. Innovations in Managerial Reporting Practices. Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu: zb. nauk. pr, 1–2, 37–46. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhastat_2018_1-2_6 (accessed April 12, 2024) [in Ukrainian].
4. Tsalis, T. A., Malamateniou, K. E., Koulouriotis, D., & Nikolaou, I. E. (2020). New challenges for corporate sustainability reporting: United Nations' 2030 Agenda for sustainable development and the sustainable development goals. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27(4), 1617–1629. Retrieved from <https://doi.org/10.1002/csr.1910>. (accessed April 13, 2024).
5. Stolowy, H., & Paugam, L. (2018). The expansion of non-financial reporting: an exploratory study. Accounting and Business Research, 48(5), 525–548. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00014788.2018.1470141> (accessed April 13, 2024).
6. Abela, M. (2022). A new direction? The “mainstreaming” of sustainability reporting. Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, 13(6), 1261–1283. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SAMPJ-06-2021-0201/full/html> (accessed April 13, 2024).
7. Hontaruk, A. H., Sakun, A. Zh. (2023). Management Report - harmonization of national accounting with European standards. Zbirnyk tez dopovidei Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii «Pidpriemnytstvo pid chas viiny v Ukraini: vyklyky ta mozhlyvosti». Ivano-Frankivsk: Prykarp. nats. un-t im. V. Stefanyka, 221-223. Retrieved from <http://surl.li/sxjsj> (accessed April 06, 2024). [In Ukrainian].
8. Boiarova, O. A. (2022). Financial and non-financial information of the management report. Digital economy and economic security. 1(01), 17-22. Retrieved from <https://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/37/33> (accessed April 02, 2024) [in Ukrainian].
9. 6. Law of Ukraine «On Accounting and Financial Reporting in Ukraine». № 996-XIV (1996, July 16). Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=996-14> (accessed April 05, 2024) [in Ukrainian].
10. Krynina, A. D., Utkina M. A. (2020). Management Report: Analysis of the Problems of Preparation and Submission in Ukraine. Materialy Vseukrainskoi nauково-praktychnoi konferentsii

«Natsionalni i svitovi tendentsii rozvytku obliku, opodatkuvannia i kontroliu». ODAU. Odesa: «VMV-Prynt», 192-194. Retrieved from <http://surl.li/rqqio> (accessed April 10, 2024) [In Ukrainian].

11. Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii zi skladannia zvitu pro upravlinnia : Nakaz MFU vid 07.12.2018 №982 [On the approval of Methodological recommendations for drawing up a management report. MFU: Order № 982 dated 07.12.2018]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0982201-18> (accessed April 10, 2024) [in Ukrainian].

12. Radchuk, D. S. (2019). Features of the Management Report. Zbirnyk materialiv V Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Oblik, analiz, audyt ta opodatkuvannia: suchasni kontseptsii rozvytku». Kyiv: KNEU, 289-291. Retrieved from https://kneu.edu.ua/userfiles/Economic_Department/zzzzzbirnukmater5552019/ZBD086D0A0NIK_5_VSTUD_KONF_2019.pdf#page=290https://kneu.edu.ua/userfiles/Economic_Department/zzzzzbirnukmater5552019/ZBD086D0A0NIK_5_VSTUD_KONF_2019.pdf#page=290 (accessed April 09, 2024) [in Ukrainian].

13. Hnedina, K. V., Nahorni, P. V. (2021). Management Commentary: essence and features of formation. Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia, 1(25). Retrieved from URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/236050/234446> (accessed April 10, 2024) [in Ukrainian].

14. Nazarenko, O. V. (2022). Management report: Features of formation and audit. Aktualni problemy oblikovo-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia v umovakh tsyfrovoi transformatsii : mater. Mizhn. naukovo-prakt.konferentsii, (7 kvitnia 2022 r.). Rivne. 65-68. Retrieved from <http://surl.li/sistp> (accessed April 11, 2024) [in Ukrainian].

15. Adoption of the European Sustainability Reporting Standards (2023). BDO Ukraina. Retrieved from [https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2023/adoption-of-european-sustainability-reporting-standards-\(esrs\)-completed-on-october-21,-2023](https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2023/adoption-of-european-sustainability-reporting-standards-(esrs)-completed-on-october-21,-2023) (accessed April 11, 2024) [In Ukrainian].

16. Illner, K. (2022). Reporting obligations - what does the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) mean for my company? DQS Ukraina. Retrieved from <http://surl.li/sytqq> (accessed April 10, 2024) [In Ukrainian].

17. Parokinna, A. (2023). EU Directive on Corporate Sustainability Reporting. Retrieved from <https://www.pwc.com/ua/uk/services/csrd.html> (accessed April 11, 2024) [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 22.03.2024

Прийнята до публікації 24.03.2024

~ ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ ~

УДК 336.71:[338.24:005.334]

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-30-40>**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ БАНКІВ**

Азаренков С.Г., здобувач ступеня доктора філософії спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: serdghio@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-1159-8699

***Анотація.** У статті висвітлено теоретичні та практичні основи антикризового управління та його місця у забезпеченні фінансової безпеки банків. Метою статті є визначення основних векторів антикризового управління монетарних органів регулювання та методичних рекомендацій щодо оцінювання ефективності антикризового управління банками у забезпеченні їх фінансової безпеки. Проведено критичний аналіз наукової літератури щодо встановлення взаємозв'язку між антикризовим управлінням та фінансовою безпекою банків. Проаналізовано основні інструменти антикризового управління, які використовують монетарні органи влади. Запропоновано систему індикаторів, за допомогою яких доцільно ідентифікувати глибину кризи. На основі проведеного дослідження сформувано висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції щодо удосконалення системи превентивних заходів щодо попередження виникнення кризи.*

***Ключові слова:** антикризове управління, фінансова безпека, банки, Національний банк України, інструменти.*

**ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN THE SYSTEM FOR ENSURING THE
FINANCIAL SECURITY OF BANKS**

Azarenkov Serhii, PhD Student of the Department of Banking, Odesa National University of Economics, Odesa, Ukraine
e-mail: serdghio@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-1159-8699

***Abstract.** The article highlights the theoretical and practical foundations of anti-crisis management and its place in ensuring the financial security of banks. The purpose of the article is to determine the main vectors of anti-crisis management of monetary regulatory bodies and methodological recommendations for evaluating the effectiveness of anti-crisis management of banks in ensuring their financial security. The methods of analysis, synthesis, generalization, calculation-analytical, graphic methods, coefficient analysis and systematic approach were used during the scientific research. A critical analysis of scientific publications on the concept of "anti-crisis management" and "financial security" in banks proved that the main goal of these systems is to overcome crisis phenomena that can occur both at the micro and macro levels. It has been proven that anti-crisis management is aimed at coordinating the processes of overcoming the risks of banking activities, which ultimately solve the issue of neutralizing threats to the financial security of banks. The main anti-crisis management tools used by the monetary authorities are analyzed. A system of indicators is proposed, with the help of which it is expedient to identify the depth of the crisis. On the basis of the conducted research, conclusions were formed and concrete proposals were substantiated regarding the improvement of the system of preventive measures to prevent the occurrence of a crisis. It is justified that ensuring stability and maintaining a sufficient level of liquidity in banks is possible by establishing control over the quality and structure of bank assets; a comprehensive assessment of the financial condition and stress resistance of banks; detailed screening of solvency and business reputation of potential borrowers; development of an adequate policy and strategy for supervision and development of the banking system; creating a rational structure of the resource base and maintaining a high business reputation of banks.*

***Key words:** anti-crisis management, financial security, banks, National Bank of Ukraine, instruments.*

JEL Classification: E520, E580, F350.

Постановка проблеми. Банківська система України на сьогодні переживає нові виклики, які пов'язані у більшій мірі не з їх потенційними можливостями забезпечувати власне стабільне функціонування, а у більшій мірі з тими загрозами, які викликані як екзогенними, так і ендегенними чинниками. Як відзначає В. Коваленко, «...сучасний стан розвитку банків пов'язаний із загрозами, які становлять військова агресія рф, постійні сплески пандемії COVID 19, падіння реального сектору економіки, дисбаланси макроекономічного середовища. У цих складних умовах банки змушені вдаватися до використання агресивної політики ведення бізнесу з метою збереження фінансово стійких та конкурентних позицій на ринку» [1, с. 82].

У цих складних умовах, піднімається проблематика щодо розробки дієвого механізму

антикризового управління в банках, який би забезпечував їх фінансову безпеку, що підтверджує актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці розробки дієвої системи антикризового управління та фінансовій безпеці банків присвячено наукові доробки багатьох вчених-економістів. Зокрема, щодо вагомого внеску у формуванні системи антикризового управління у банках слід віднести наукові праці О. Рац [2], І. Заїчко та співавтори [3], Н. Джазміянті [4], В. Коваленко та Д. Мартинов [5] та багато інших.

Щодо фінансовою безпеки банків слід звернути увагу на дослідження, які проведені В. Коваленко та співавторів [1; 6], М. Карлін та співавторів [7], Н. Пантелєєва [8] та багато інших. Важливість розробки ефективної системи антикризового управління банків в умовах дії воєнного стану значно актуалізує дослідження з цього напрямку.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проблемним питанням залишається участь монетарних органів регулювання у підтримці банків щодо забезпечення їх фінансової безпеки. Банківські бізнес-структури на сьогодні прикладають усіх зусиль, щоб вижити у цих складних умовах.

Мета дослідження. Мета дослідження є визначення основних векторів антикризового управління монетарних органів регулювання та методичних рекомендацій щодо оцінювання ефективності антикризового управління банками у забезпеченні їх фінансової безпеки.

Основний матеріал. Функціонування кожного сегмента реального сектору економіки призводить до оптимального функціонування нашої держави, її незалежності. Одним із основних учасників даного процесу є банківський сектор економіки України.

Впершу чергу у статті проведемо аналіз взаємозв'язку між трактуваннями антикризового управління та фінансовою безпекою банків (табл. 1).

Таблиця 1

Сучасні трактування поняття «антикризове управління» та «фінансова безпека» банків

Трактування поняття «антикризове управління»	Трактування поняття «фінансова безпека»
<p>Вжиття конкретних заходів, таких як створення спеціальних фондів, системна банківська реструктуризація, націоналізація банків, надання фінансових стимулів, а також важливо забезпечити захист інтересів вкладників та кредиторів, адже це сприятиме стабільності і довірі до банківської системи в цілому [3]</p>	<p>Фінансова безпека – це фінансовий стан при якому підприємство може ефективно працювати і виконувати свої зобов'язання перед діловими партнерами. Вона має забезпечувати фінансову рівновагу, стійкість, платоспроможність підприємства в довгостроковому періоді, потребу у фінансових ресурсах для стійкого розширеного відтворення, достатню фінансову незалежність, захищеність фінансових інтересів власників підприємства, достатній фінансовий потенціал для реалізації прийнятих стратегічних рішень [9, с. 28]</p>
<p>Антикризове управління банківською установою в мікроекономічному аспекті передбачає, насамперед, досягнення фінансової стійкості окремої банківської установи, яка реалізується через призму наступних завдань: запобігання кризовим явищам; виведення банку з кризового стану, якщо не вдалося її уникнути; відновлення роботи банку на докризовому періоді [2]</p>	<p>стан банку (банківської системи в цілому), що характеризується здатністю протистояти можливим зовнішнім та внутрішнім загрозам банківської діяльності для забезпечення нормального функціонування та розвитку в умовах дестабілізуючого впливу оточуючого середовища та захищеності фінансових інтересів зацікавлених сторін (власників, клієнтів, працівників, керівництва, держави), а основною метою безпеки банку є забезпечення конкурентоспроможності як окремого банку, так і банківської системи в цілому на ринку банківських послуг та недопущення можливості отримання збитків або втрати частини прибутків внаслідок реалізації внутрішніх та зовнішніх загроз [[12, с.202]]</p>

<p>Це спеціальний вид управління, який трактується у вузькому (нейтралізація кризових явищ з урахуванням невизначеності фінансового ринку або управління за одним з напрямів (фінансова стійкість, платоспроможність, фінансова безпека, банкрутство) і широкому розумінні з необхідністю застосування специфічних видів та методів управління і здійснюється з метою діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ банку, в тому числі в умовах нестабільності фінансового ринку [10, с. 43]</p>	<p>Фінансова безпека – це: важлива складова частина економічної безпеки; ступінь захищеності важливих фінансових інтересів; рівень забезпеченості фінансовими ресурсами; стан фінансової, грошово-кредитної, валютної, бюджетної, податкової систем; стан фінансових потоків в економіці; якість фінансових інструментів, послуг і технологій; цілеспрямований комплекс заходів фінансової, монетарної, валютної, антиінфляційної, податкової політик [13, с.258-259].</p>
<p>Комплекс превентивних та реактивних заходів, які застосовуються: по-перше – для запобігання кризовим станам, а по-друге – для подолання кризи, яка вже наступила [5, с. 125]</p>	<p>Підвищення безпеки банківського сектору є дієвим заходом запобігання антикризовій ситуації в національній економіці. Вивчення банківської безпеки повинно проходити на трьох рівнях: перший – безпека комерційних банків; другий – безпека центрального банку; третій – безпека банківської системи [14, с. 34]</p>
<p>Антикризове управління банком – це система протидії його банкрутству, що діє на рівні управління кожного банку та уповноважених органів регулювання й нагляду за банківською діяльністю [11, с. 468]</p>	<p>Забезпечення банком заходів як з боку ефективності та впорядкування до рівня норми основних банківських показників, так і з боку виконання заходів для попередження небезпек і ризиків, і зазначив, що при виконанні даних умов банк досягне максимальної платоспроможності та стійкості [15, с. 244]</p>

Джерело: складено автором на підставі систематизації матеріалів [2-3, 5, 9-15]

Критичний аналіз наукових публікацій щодо поняття «антикризове управління» та «фінансова безпека» у банках засвідчив, що основною метою даних систем є подолання кризових явищ, які можуть виникати як на мікро-, та і на макро- рівнях. При цьому слід констатувати той факт, що антикризове управління націлене на координування процесів щодо подолання ризиків банківської діяльності, які в кінцевому підсумку вирішують питання нейтралізації загроз фінансовій безпеці банків. Саме це, і зумовлює взаємозв'язок антикризового управління та фінансової безпеки банків.

Виходячи із поставленої мети, ми хочемо довести, як саме система антикризового регулювання монетарних органів влади впливає на фінансову безпеку банків. У першу чергу за доцільне розглянути нормативно-правову базу, яка забезпечує цей процес.

Підґрунтям державного регулювання діяльності банків в Україні складають Закони України «Про Національний банк України» [<http://surl.li/agrxf>], «Про банки і банківську діяльність» [<http://surl.li/agkprz>], «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення механізмів регулювання банківської діяльності» [<http://surl.li/prjklf>], «Кодекс України з процедур банкрутства» [<http://surl.li/aqvux>], Інструкція Національного Банку України «Про порядок регулювання діяльності банків в Україні» [<http://surl.li/evipf>], «Про здійснення банками фінансового моніторингу» [<http://surl.li/prjlx>] та інші нормативні акти.

У цьому контексті слід звернути увагу на прийняту НБУ Стратегію під назвою «Фінансова фортеця», яка спрямована на нейтралізацію негативного впливу вторгнення росії, що вплинуло на умови функціонування фінансової системи [16]. Основні цілі стратегії охарактеризовано у таблиці 2.

У комплексній реалізації представлених цілей стратегії міститься антикризова програма Національного банку України, яка забезпечує фінансову стабільність не тільки банківського сектору, а і фінансового ринку в цілому.

Але, при проведенні регулятором координаційних заходів щодо антикризового управління банками України, НБУ у більшій мірі спирається на Положення «Про застосування Національним банком України стандартних інструментів регулювання

ліквідності банківської системи» [17]. Даним положенням визначені наступні інструменти антикризового регулювання банками України: рефінансування банків; операції прямого репо; операції НБУ з депозитними сертифікатами; операції з купівлі/продажу державних облігацій України; операції з купівлі/продажу державних облігацій України шляхом участі в торгах на організованому ринку капіталу; операції з купівлі/продажу державних облігацій України шляхом укладення договорів з банком без участі в торгах на організованому ринку капіталу.

Таблиця 2

Характеристика цілей Стратегії «Фінансова фортеця України»

Цілі	Характеристика
Перша ціль: «Стійка гривня»	розробленню стратегії повернення до інфляційного таргетування, валютної лібералізації та переходу до гнучкого обмінного курсу; поступовому послабленню та зняттю валютних обмежень; поступовому переходу до гнучкості обмінного курсу; поверненню фокусу монетарної політики на інфляцію.
Друга ціль: «Фінансова стабільність»	збалансоване регулювання та нагляд, спрямовані на розвиток; стійка та спроможна банківська система; страховий ринок готовий підтримувати відновлення; небанківський фінансовий та платіжний ринок – прозорий та технологічний; надійна та стійка інфраструктура фінансового ринку.
Третя ціль: «Фінансова система працює на відновлення країни»	відповідальний фінансовий ринок; розвинений кредитний ринок; розвинений ринок страхових послуг; розвинена інфраструктура ринків капіталу; фінансово грамотне населення та підприємці.
Четверта ціль: «Сучасні фінансові послуги»	фінансовий ринок – цифрова фортеця; Power banking 2.0 – відновлення інфраструктури на деокупованих територіях; технологічний розвиток фінансового ринку; стійкість, ефективність та клієнтоорієнтованість готівкового обігу; віртуальні активи та цифрові гроші НБУ – чітке регулювання для забезпечення монетарного суверенітету; цифрові фінансові послуги – частина цифрової країни.
П'ята ціль: «Ефективний центральний банк»	голос НБУ – посилення комунікацій регулятора; розвиток інституційних відносин зі стейкхолдерами; міжнародна співпраця та обмін експертизою; європейська інтеграція фінансового сектору; ефективна операційна діяльність; цифрова трансформація НБУ; людський капітал – основний актив НБУ.

Джерело: [16]

Одним із інструментів антикризового управління, який використовує НБУ – це проведення стрес-тестування. Основною метою стрес-тестування виступає оцінювання, наскільки конкретний банк або банківська система в цілому є стійкими до «виняткових, але ймовірних шоків» [18].

Базовий сценарій стрес-тестування базується на макроекономічному прогнозі НБУ (табл. 3).

Таблиця 3

Базовий сценарій розвитку подій з урахуванням макроекономічних показників

Індикатор	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
За оцінкою НБУ				
Реальний ВВП, %	-29,1	2,9	3,5	6,8
Номінальний ВВП, %	-4,8	25,7	16,8	15,9
Індикатор	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Індекс споживчих цін, %	26,6	10,6	8,5	6,0

За оцінками «Focus Economics»				
Зниження курсу гривні до дол США, %	25,4	11,2	1,7	0,9
Курс, грн/дол США (на кінець періоду)	36,6	41,2	41,9	42,3

Джерело: [19]

Якщо спиратися на карту ризиків, яку демонструє НБУ (рис. 1), то слід відзначити, що до основних з них як завжди відноситься макроекономічний, кредитний, валютний, ризик ліквідності, ризик капіталу та ризик прибутковості.



* НБУ оцінює ризики за шкалою від 1 до 10, де 1 – найнижчий рівень ризику, 10 – найвищий рівень ризику. Оцінка відображає очікуваний стан на наступні 12 місяців

Рис. 1 Карта ризиків фінансового сектору України

Джерело: [18]

Розглянемо монетарні інструменти за допомогою яких НБУ регулює ринок банківських послуг.

В першу чергу – це монетарний інструмент – встановлення процентної ставки. Розглянемо зміну облікової ставки НБУ протягом 2023 р. (рис. 2).

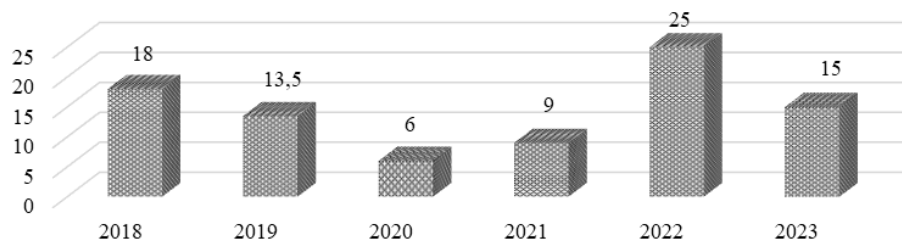


Рис. 2 Динаміка облікової ставки НБУ за 2018-2023 рр, % річних (на кінець періоду)

Джерело: складено автором за матеріалами [20]

Як свідчать дані рисунку 2, тенденції щодо встановлення облікової ставки НБУ залежать від циклів розвитку фінансового ринку. Так, у 2020 р. вона була найнижчою та відповідала середньому рівню світових тенденцій. У 2022 році вона склала 25 %, що спричинено початком війни та потребою у стабілізації ринку фінансових послуг. 2023 рік характеризується зниженням її до 15 %, що спричинено надання можливості банкам урегулювати процентні ставки за кредитами та депозитами. На сьогодні, облікова ставка НБУ становить 13,5 %.

Далі розглянемо процентні ставки за операціями рефінансування НБУ (рис. 3).

Виходячи із даних рисунку 3, можна констатувати, що зміна процентних ставок за операціями рефінансування НБУ залежить від зміни облікової ставки. Так само коливається середньозважена ставка за усіма інструментами рефінансування.

Також слід відмітити, що за такими операціями рефінансування як операції репо, кредити, надані для підтримання довгострокової ліквідності банків, стабілізаційні кредити, операції

своп та інші, НБУ взагалі не проводив операції.

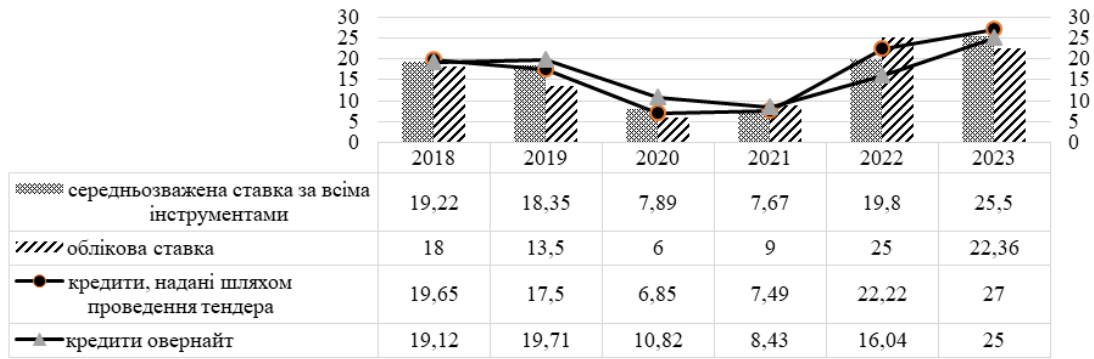


Рис. 3 Динаміка процентних ставок НБУ за основними інструментами рефінансування за період 2018-2023 рр., %

Джерело: складено автором за матеріалами [20]

Слід також відзначити, що антикризові заходи НБУ реалізуються через механізми застосування інструментів макропруденційної політики. Їх статус та ступінь запровадження подано у таблиці 4.

Таблиця 4

Інструменти макропруденційної політики та ступінь їх використання в Україні

Інструменти	Запроваджено	Незапроваджена	Частково запроваджено
Обмеження на відкриті валютні позиції	+		
Контрициклічний буфер (0-2,5)			+
Буфер системного ризику (до 3 %)			+
Буфер консервації капіталу 2,5 %			+
Буфери ліквідності		+	
Буфер системної важливості до 2 %	+		
Коефіцієнт покриття ліквідністю	+		
Коефіцієнт чистого стабільного фінансування	+		
Коефіцієнти співвідношення загальної суми кредиту та доходу			+
Коефіцієнти LTV			+
Стрес-тестування	+		

Джерело: [21]

Якщо говорити про інструменти регулювання діяльності банків з боку НБУ, то слід звернути увагу на встановлені нормативи щодо формування обов'язкових резервів (табл. 4).

Таблиця 4

Нормативи формування банками обов'язкових резервів станом на 11.10.2023, %

Показник	Національна валюта	Іноземна валюта
за коштами на вимогу та коштами на поточних рахунках нефінансових корпорацій	10	20
за коштами на вимогу та коштами на поточних рахунках домогосподарств	20	30

за строковими коштами і вкладками (депозитами) нефінансових корпорацій (крім інших банків) і домогосподарств	0	10
за коштами вкладів (депозитів) і коштами на поточних рахунках інших банків-нерезидентів й кредитами, отриманими від міжнародних (крім фінансових) та інших організацій-нерезидентів	10	20

Джерело: [20]

У цьому контексті, як зазначає У. Грудзевич, «...якщо впродовж 2016–2010 рр. обов’язкові резерви були практично незмінними, то впродовж 2022–2023 рр. цей інструмент переглядався декілька разів» [22].

Під впливом фінансових шоків збільшився загальний обсяг залучених коштів Національним банком України (табл. 5).

Як видно з даних таблиці 5, співвідношення операцій НБУ за сумами щодо підтримки ліквідності та операції з мобілізації, у різні періоди відрізняється. Як ми бачимо 2023 рік відрізняється високими обсягами щодо мобілізації, що свідчить про надлишкову ліквідність у банках України. Дана тенденція зберігається і у 2024 році.

Таблиця 5

Аналіз операцій НБУ з регулювання ліквідності банків за період 2015-2023 рр.

Роки	Підтримка ліквідності	Операції з мобілізації коштів НБУ
	млн грн	млн грн
2015	61412,3	2849235
2016	51265,3	2946856
2017	41258,9	2667036
2018	181172,8	2898928
2019	102037,5	5074362
2020	165045,5	10806529
2021	91233	13661796
2022	376553,3	52683580,0
2023	291,9	86576928,0
Станом на 02.05.2024	251,0	34007422,0

Джерело: складено автором за матеріалами [20]

З метою оцінювання ефективності запроваджених заходів антикризового управління слід визначитися з їх напрямками залежно від глибини та стадії фінансової кризи (табл. 6).

Таблиця 6

Напрями антикризових заходів залежно від глибини та стадії фінансової кризи

Стадії ↓	Фази прояву					
	Активність основної діяльності	Ризики активних операцій	Фінансові результати	Платоспроможність	Ліквідності	Достатність капіталу

Накопичення ризиків	Попереджувальні заходи. Забезпечення розширення активних операцій адекватним збільшенням капіталу	Націленість кредитної політики на якісне зростання, а не максимізацію обсягів портфеля	Формування загальних резервів	Утримання в портфелі дохідних активів якісних цінних паперів	Використання якісних моделей прогнозування грошових потоків з урахуванням невизначеності зовнішнього середовища	Формування резервів, за умови значного зростання ринку – підтримка акціонерів
Передкризовий			Пошук джерел скорочення витрат. Альтернативні джерела доходу			
Початкова	Більш виважена кредитна політика			Збалансування резервів первинної та вторинної ліквідності	Поєднання заходів передкризової та поглибленої стадій	Отримання субординованого боргу. Продаж інвестицій в АК та ДК. Даткова емісія акцій.
Поглиблення	Кредитування лише найбільш надійних позичальників. Обмеження роздрібно-кредитування.	Робота с проблемною заборгованістю: реструктуризація, сек'юритизація	Економія на витратах. Управління непроцентними доходами.		Обмеження обсягів залучення нових депозитів.	
Критична	Підтримка акціонерів та/або реорганізація діяльності					

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [23]

Висновки. На підставі проведеного критичного аналізу наукових публікацій, які присвячені визначенню понять «антикризове управління» та «фінансова безпека банків» встановлено, що між ними існує прямо пропорційний зв'язок. Тобто, використання інструментів антикризового управління нейтралізує загрози, які виникають в процесі забезпечення фінансової безпеки банків.

Таким чином слід відмітити, що забезпечення стійкості та збереження достатнього рівня ліквідності в банках можливе за допомогою встановлення контролю за якістю та структурою банківських активів; всебічної оцінки фінансового стану та стресостійкості банків; детальний скринінг платоспроможності й ділової репутації потенційних позичальників; розробка адекватної політики й стратегії нагляду та розвитку банківської системи; створення раціональної структури ресурсної бази та підтримка високої ділової репутації банків. Перспективами подальших розвідок гуртуються на визначенні векторів систем антикризового управління та фінансової безпеки банків.

Список літератури

1. Коваленко В.В. Фінансова безпека банків в умовах воєнного стану. Фінансовий простір. 2022. № 4 (48). С. 81-93. DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.4\(44\).2022.819394](https://doi.org/10.18371/fp.4(44).2022.819394).
2. Рац О.М. Напрями удосконалення організації антикризового банківського управління в банківських установах України. Регіональна економіка та управління. 2020. № 2 (28). URL: <http://surl.li/tlabp>. (дата звернення 14.04.2024).
3. Заїчко І.В., Мигович Т. М., Криховецька З. М. Роль монетарної політики та банківського сектору в системі антикризового фінансового управління. Економіка та суспільство. 2024.

Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-12>.

4. Nisrina Jazmiyanti, Eko Fajar Cahyono, Salina H. Kassim. Is There a Relationship Between Islamic Banking Liquidity and Inflation? Empirical Evidence from Indonesia. *Ekonomi Islam Indonesia*. 2024. Vol. 6. Issue 1. URL: <http://journals.smartinsight.id/index.php/EII/index>. (дата звернення 15.04.2024).

5. Коваленко В. В. Мартинов Д.В. Система антикризового управління та її місце у забезпеченні фінансової стабільності банків, *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 11-12 (312-313). С. 123-133. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-11-12-312-313-123-133>.

6. Kovalenko V., Slatvinska M., Varnalii Z., Sheludko S., Valihura T. The monetary component in ensuring the financial security of the state. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2023. Т. 1. № 48. Р. 8-22. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3972>.

7. Карлін М., Борисюк О., Звірко А. Проблеми і перспективи розвитку банківських установ на фінансовому ринку України в контексті забезпечення фінансової безпеки. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. №1. С. 88-96. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-01-88-96>.

8. Пантелєєва Н.М. Фінансова безпека в умовах цифрової економіки: очікування та реальність. *Фінансовий простір*. 2020. № 2 (38). С. 22-38. DOI: [https://doi.org/10.18371/fr.2\(38\).2020.209289](https://doi.org/10.18371/fr.2(38).2020.209289).

9. Федулова І.В., П'ятницька Г.Т. Сигніфікація ризик-менеджменту, антикризового управління та комплаєнсу в управлінні фінансовою безпекою підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 8. С.26-34. DOI: [10.32702/2306-6806.2020.8.26](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.8.26).

10. Драган О.О., Герасименко І.О., Вернюк Н.О. Антикризове управління банком в умовах нестабільності фінансового ринку. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2021. Ч.2 (99). С. 40-49. DOI [10.31395/2415-8240-2021-99-2-40-49](https://doi.org/10.31395/2415-8240-2021-99-2-40-49).

11. Олійник А. В. Антикризове управління в системі протидії банкрутству банків. *Ekonomiczno-społeczne uwarunkowania rozwoju gospodarczego – zarządzanie informacją i nowymi technologiami*. Pod redakcją: Mariana Duczmała, Tadeusza Pokus. Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu. 2015. Р. 465–477.

12. Вовк В. Я. Теоретичні основи забезпечення фінансової безпеки. *Проблеми економіки*. 2012. № 4. С. 200-204.

13. Барановський О.І. Філософія безпеки : монографія : у 2 т. Київ : УБС НБУ, 2014. Т. 1 : Основи економічної і фінансової безпеки економічних агентів. 831 с.

14. Заячківська О. В., Сиротюк О. Ю. Фінансова безпека банків України. *Вісник НУВГП*. 2023. Вип. 1(101). С. 33-41. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve120234>.

15. Мордань Є. Ю., Журавка О. С., Діденко К. В., Кравченко Я. І. Фінансова безпека банківської системи України: сутність та оцінка. *Бізнес Інформ*. 2021. №1. С. 243–251. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-243-251>.

16. Національний банк України. Стратегія «Фінансова фортеця України». 2023. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/strategy>. (дата звернення 18.04.2024).

17. Про застосування Національним банком України стандартних інструментів регулювання ліквідності банківської системи: Положення, прийняте правлінням Національного банку України від 17.09.2015 № 615. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0615500-15#Text>. (дата звернення 18.04.2024).

18. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2023. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H2.pdf?v=7. (дата звернення 19.04.2024).

19. Оцінка платоспроможності боржників та стрес-тестування банків під час війни. 16 листопада 2023. URL: <http://surl.li/tlegs>. (дата звернення 20.04.2024).

20. Національний банк України. Грошово-кредитна статистика. URL : <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish>. (дата звернення 20.04.2024).

21. Лобова О.М., Москалюк М.Ю. Практика використання інструментів регулювання банківської діяльності банків України. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2347/2268>. (дата звернення 20.04.2024).

22. Грудзевич У. Я., Дребот Н.П. Аналіз ліквідності та прибутковості банківської системи України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL : <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2277/2198>. (дата звернення 20.04.2024).

23. Зверяков М. І., Зверяков О.М. Антикризове управління фінансовою стійкістю банку в умовах економічних дисбалансів: монограф. я.Одеса: ОНЕУ, 2015. 418 с.

References

1. Kovalenko, V.V. (2022). Financial security of banks under martial law. *Finansovyi prostir*, 4 (48), 81-93. DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.4\(44\).2022.819394](https://doi.org/10.18371/fp.4(44).2022.819394). [In Ukrainian].
2. Rats, O.M. (2020). Directions for improving the organization of anti-crisis banking management in banking institutions of Ukraine. *Rehionalna ekonomika ta upravlinnia*, 2 (28). Retrieved from <http://surl.li/tlabp>. (accessed April 14, 2024). [In Ukrainian].
3. Zaichko, I.V., Mygovich, T. M., & Krykhovetska, Z. M. (2024). The origin of monetary policy and the banking sector in the system of anti-crisis financial management. *Ekonomika ta suspilstvo*, 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-12>. [In Ukrainian].
4. Nisrina, Jazmiyanti, Eko Fajar Cahyono, & Salina H. Kassim. (2024). Is There a Relationship Between Islamic Banking Liquidity and Inflation? Empirical Evidence from Indonesia. *Ekonomi Islam Indonesia*, 6, 1. Retrieved from <http://journals.smartinsight.id/index.php/EII/index>. (accessed April 15, 2024).
5. Kovalenko, V.V., Martynov, D.V. (2023). Anti-crisis management system and its role in ensuring financial stability of banks, *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, 11-12 (312-313), 123-133. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-11-12-312-313-123-133>. [In Ukrainian].
6. Kovalenko, V., Slatvinska, M., Varnalii, Z., Sheludko, S., & Valihura, T. (2023). The monetary component in ensuring the financial security of the state. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 1, 48, 8-22. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.1.48.2023.3972>.
7. Karlin, M., Borysyuk, O., & Zvirko, A. (2024). Problems and prospects of the development of banking institutions on the financial market of Ukraine in the context of ensuring financial security. *Ekonomichniy chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, 1, 88-96. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-01-88-96>. [In Ukrainian].
8. Panteleeva, N.M. (2020). Financial security in the digital economy: expectations and reality, *Finansovyi prostir*, 2 (38), 22-38. DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.2\(38\).2020.209289](https://doi.org/10.18371/fp.2(38).2020.209289). [In Ukrainian].
9. Fedulova, I.V., Pyatnytska, G.T. (2020). Signification of risk management, anti-crisis management and compliance in the management of financial security of the enterprise, *Ekonomika ta derzhava*, 8, 26-34. DOI: [10.32702/2306-6806.2020.8.26](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.8.26). [In Ukrainian].
10. Dragan, O.O., Gerasimenko, I.O., & Vernyuk, N.O. (2021). Anti-crisis management of the bank in conditions of financial market instability. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva*, 2 (99), 40-49. DOI [10.31395/2415-8240-2021-99-2-40-49](https://doi.org/10.31395/2415-8240-2021-99-2-40-49). [In Ukrainian].
11. Oliinyk, A. V. (2015). Crisis management in the system of combating bank failures. *Economic and social development of economic development – information and new technologies / edited by: Mariana Duczmala, Tadeusza Pokusy; Higher School of Public Administration and Administration in Opole*, . 465–477 [In Ukrainian].
12. Vovk, V.Ya. (2012). Theoretical foundations of ensuring financial security. *Problemy ekonomiky*, 4, 200-204. [In Ukrainian].
13. Baranovskyi, O.I. (2014). *Filosofia bezpeky : monohrafiia : u 2 t.* Kyiv : UBS NBU. [In Ukrainian].
14. Zayachkivska, O. V., Syrotyuk, O. Yu. (2023). Financial security of Ukrainian banks. *Visnyk NUVHP*, 1(101), 33-41. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve120234>. [In Ukrainian].
15. Mordan, E. Yu., Zhuravka, O. S., Didenko, K. V., & Kravchenko, Ya. I.(2021). Financial security of the banking system of Ukraine: essence and assessment, *Biznes Inform*, 1, 243–251. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-243-251>. [In Ukrainian].
16. National Bank of Ukraine (2023). “Financial Fortress of Ukraine” strategy. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/about/strategy>. (accessed April 18, 2024). [In Ukrainian].
17. National Bank of Ukraine (2015). On the use by the National Bank of Ukraine of standard tools for regulating the liquidity of the banking system. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0615500-15#Text>. (accessed April 18, 2024). [In Ukrainian].
18. National Bank of Ukraine (December, 2023). Report on financial stability. Retrieved from

https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H2.pdf?v=7. (accessed April 19, 2024). [In Ukrainian].

19. Assessment of debtors' solvency and stress testing of banks during the war. (November 16, 2023). Retrieved from <http://surl.li/tlegs>. (accessed April 20, 2024). [In Ukrainian].

20. National Bank of Ukraine (2024). Monetary and credit statistics. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish>. (accessed April 20, 2024). [In Ukrainian].

21. Lobova, O.M., Moskalyuk, M.Yu. (2023). The practice of using tools for regulating the banking activity of Ukrainian banks. *Ekonomika ta suspilstvo*, 50. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2347/2268>. (accessed April 20, 2024). [In Ukrainian].

22. Grudzevich, U.Ya., Drebot, N.P. (2023). Analysis of liquidity and profitability of the banking system of Ukraine under martial law conditions. *Ekonomika ta suspilstvo*, 48. Retrieved from <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2277/2198>. (accessed April 20, 2024). [In Ukrainian].

23. Zvieriakov, M. I., Zvieriakov, O.M. (2015). *Antykryzove upravlinnia finansovoiu stiikistiu banku v umovakh ekonomichnykh dysbalansiv: monohrafiya*. Odesa: ONEU. [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 13.03.2024

Прийнята до публікації 19.03.2024

УДК 336.7

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-41-47>

МОНЕТАРНА ПОЛІТИКА НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ У ПЕРІОД ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ

Гаркуша Ю. О., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: yulyaharkusha@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-4584-830X

Анотація. У статті висвітлено теоретичні та практичні основи монетарної політики Національного банку України. Виділено характерні ознаки застосування інструментів монетарної політики у період дії воєнного стану. Проведено детальний аналіз динаміки обсягу та питомої ваги облігацій внутрішньої державної позики у структурі балансу Національного банку України. Проаналізовано зміну обсягу міжнародних резервів, валютних інтервенцій, зміни валютного курсу, визначено причини цих змін. Окремо досліджено динаміку офіційного валютного курсу, курсу на готівковому та «сірому» ринках. На основі проведеного дослідження сформовано висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції щодо удосконалення монетарної політики Національного банку України.

Ключові слова: центральний банк, монетарна політика, інструменти монетарної політики, облікова ставка, валютний курс.

MONETARY POLICY OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE IN THE PERIOD OF WAR

Harkusha Yuliya, PHD in Economy, Associate professor of the Department of Banking, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: yulyaharkusha@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-4584-830X

Abstract. The purpose of the research is to improve the theoretical and methodological foundations of the monetary policy of the National Bank of Ukraine under martial law. The article highlights the theoretical and practical foundations of the monetary policy of the National Bank of Ukraine. Characteristic features of the use of monetary policy instruments during the period of martial law are highlighted. It is noted that the stabilization of the economic situation, the state of the domestic money market, and the adaptation of the banking system to new conditions gave the National Bank of Ukraine the opportunity to improve the operational design of monetary policy, which made it possible to curb inflationary processes and ensure the protection of time deposits. The following changes have taken place in the monetary policy of the National Bank of Ukraine: reduction of the rate on overnight deposit certificates; introduction of a new instrument – limited three-month deposit certificates at a fixed rate equal to the discount rate. A detailed analysis of the dynamics of the volume and specific weight of domestic state loan bonds in the structure of the balance sheet of the National Bank of Ukraine was conducted, on the basis of which a conclusion was made about a significant increase in the volume of government bonds in the assets of the National Bank of Ukraine. The change in the volume of international reserves, currency interventions, and the exchange rate was analyzed, and the reasons for the change were determined. The dynamics of the official exchange rate, the exchange rate on the cash and "gray" markets were studied separately. On the basis of the conducted research, conclusions were formed and specific proposals were made regarding the improvement of the monetary policy of the National Bank of Ukraine. It is noted that it is advisable to return to the practice of classical inflation targeting, provided the necessary economic environment is created, characterized by such features as balanced state finances; a developed domestic financial market, a low level of dollarization of the economy, coordination of monetary and fiscal policy, which requires the National Bank of Ukraine to take effective actions to achieve these benchmarks.

Key words: central bank, monetary policy, monetary policy instruments, discount rate, exchange rate.

JEL Classification: E520, E580, F350.

Постановка проблеми. Функціональна адаптивність діяльності центрального банку в економічній системі проявляється в умовах нестабільності та невизначеності, а також у період соціально-політичних викликів перед державою. Нині під впливом дестабілізуючих зовнішніх та внутрішніх факторів Національний регулятор активно змінює підхід до регулювання банківської системи, розширює спектр монетарних інструментів, постійно удосконалюючи механізм їх застосування, використовує нестандартні підходи у процесі реалізації монетарної політики, що дало можливість тримати показники грошового ринку у межах допустимих значень. Монетарна політика центрального банку є важливою складовою

загальнодержавної політики. Ефективність її реалізації є основою соціально-економічного розвитку країни, що підтверджує актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню монетарної політики присвячено досить значну кількість наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних науковців та практиків. Зокрема, теоретичні та практичні аспекти монетарного регулювання грошового ринку вивчають такі вітчизняні та зарубіжні вчені як: В. І. Міщенко, С. В. Науменко, О. В. Дзюблюк, В. В. Коваленко, С. А. Шелудько, Н. О. Григоришин, Т. Д. Косова, А. В. Сомик, В. В. Лановий, О. І. Баєва, І. М. Льон, Я. І. Чайковський та ін. Значна частина наукових праць присвячена вивченню основних засад монетарної політики, її типів, режимів та інструментів. Важливість ефективного реалізації монетарної політики в умовах дії воєнного стану значно актуалізує дослідження з цього напрямку.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. У наукових працях недостатньо уваги приділено дослідженню монетарної політики та її операційного дизайну під час дії воєнного стану. Цей процес потребує детальної оцінки та застосування результатів у сучасних умовах.

Мета дослідження. Мета дослідження – удосконалення теоретичних і методичних основ монетарної політики Національного банку України (далі НБУ) у сучасних умовах.

Основний матеріал. Нині монетарна політика НБУ реалізується під час дії воєнного стану. Центральний банк країни вимушений постійно адаптувати операційний дизайн, зважаючи на фактори ризику. У таких умовах сповільнюється або взагалі скасовується дія економічних законів, що ускладнює прогнозування, обрання оптимального економічного лагу, горизонту тощо. З початку повномасштабного російського вторгнення Національний регулятор, вживаючи необхідні заходи, спрямовує зусилля для мінімізації негативного впливу на стан грошового ринку, концентруючись на таких напрямках як: безперебійне функціонування платіжних систем; особливі умови діяльності банків під час дії воєнного стану; тимчасова зміна каркаса монетарної політики; участь у процесі отримання міжнародної допомоги від МВФ та країн-партнерів; валютна політика та стан міжнародних резервів; підтримка громадян за межами країни.

В умовах невизначеності та нестабільності дієвість ринкових інструментів монетарної політики знижується. Ускладнюється проведення таргетування інфляції, адже методика цього режиму передбачає вільне регулювання курсу, застосування як основного монетарного інструменту облікової ставки, розвиненого фінансового ринку. Під впливом використання Національним регулятором адміністративних методів впливу на грошовий ринок уповільнюється передача монетарних імпульсів каналами трансмісійного механізму монетарної політики [1]. Характерні ознаки монетарної політики НБУ до та під час дії воєнного стану зображені у табл. 1

Таблиця 1

Характерні ознаки монетарної політики НБУ до та під час дії воєнного стану

Ознаки	Характеристика	
	У мирний час	У період дії воєнного стану
Основний інструмент	Основний інструмент монетарної політики – облікова (ключова) ставка	Протягом лютого-травня 2022 р. було відтерміновано рішення щодо зміни облікової ставки. Починаючи з червня 2022 р. облікова ставка використовується як допоміжний інструмент монетарної політики
Характер прийняття рішень з монетарної політики	Перспективний	Реакція на середовище, що стрімко змінюється
Операційний дизайн монетарної політики	Операційний дизайн монетарної політики дієвості облікової ставки	Операційний дизайн market-maker’а останньої інстанції (забезпечення належного рівня ліквідності та гнучкості банків в управлінні нею)

Режим валютного курсу	Плаваючий	Фіксований. З жовтня 2023 р. – режим керованої гнучкості
Застосування валютних інтервенцій	Для згладжування коливань валютного курсу	Як основна монетарна операція
Валютні обмеження	Курс на скасування валютних обмежень та лібералізацію руху капіталу	Обмеження на валютні операції та рух капіталу для підтримки фіксації курсу
Монетарне фінансування державного бюджету	Заборона на монетарне фінансування державного бюджету	Монетарне фінансування державного бюджету

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [2-4]

На початку повномасштабного російського вторгнення, в умовах безпрецедентної загрози державності, Національний регулятор здійснював монетизацію бюджету шляхом придбання державних облігацій, свідомо порушуючи 54 ст. Закону України «Про Національний банк України» [5]. Динаміка обсягу цінних паперів України у балансі НБУ та зміна їх частки за період 2018-2022 років зображена на рис. 1.

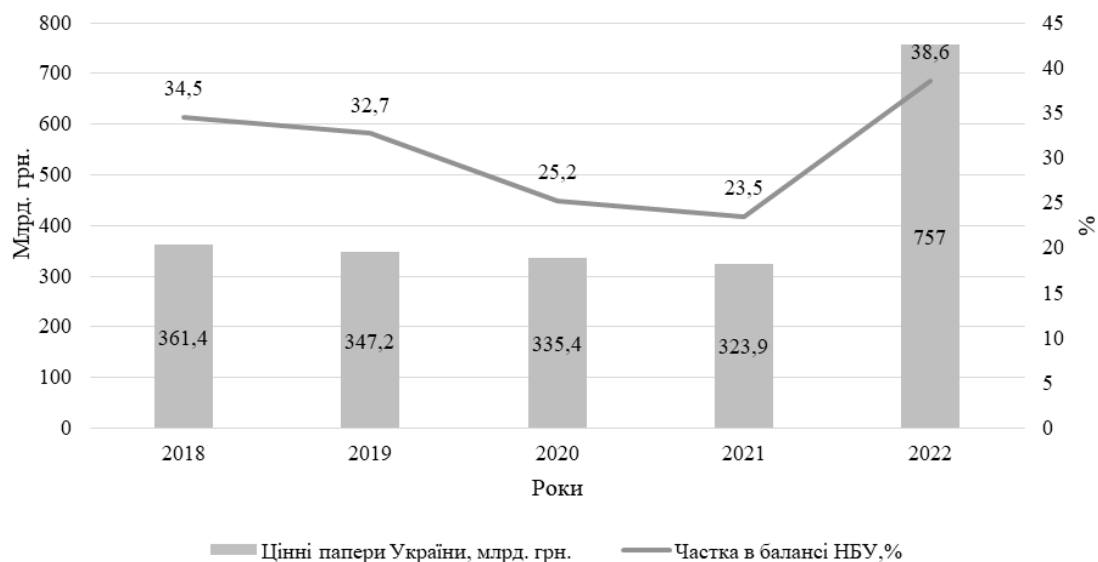


Рис. 1. Динаміка обсягу цінних паперів України у структурі балансу НБУ та зміна їх частки за період 2018-2022 рр., млрд. грн., %

Джерело: розраховано автором за матеріалами [6-8]

Поступова відмова від використання каналу емісії грошей шляхом купівлі ОВДП дозволила скоротити обсяг державних боргових цінних паперів у структурі балансу НБУ протягом 2018-2021 років (рис. 1). Однак у 2022 році НБУ був змушений монетизувати дефіцит державного бюджету, набуваючи державних облігацій на первинному ринку з метою надання швидкої та об'ємної фінансової підтримки Уряду країни. Обсяг придбаних цінних паперів у 2022 році зріс у 1,3 р. або на 433,1 млрд. грн. і дорівнює 757,0 млрд. грн. Питома вага статті балансу НБУ «Цінні папери України» за 2022 рік зросла на 15,1% і складає 38,6%.

Процентна політика НБУ також зазнала змін. Зокрема у червні 2022 року, приймаючи рішення щодо значного підвищення облікової ставки, Національний регулятор оцінив ризик економічної дестабілізації як вищий, ніж ризик можливого зменшення обсягів кредитування, враховуючи, що головні кредитні ризики пов'язані з невизначеністю та нестабільністю у період війни [9, с. 21]. Уряд країни, аргументуючи зростанням вартості обслуговування державного боргу, не відкоригував відсоткові ставки за ОВДП до рівня ставок, які визначив

для ринку НБУ, що призвело до того, що практично єдиним внутрішнім кредитором був центральний банк країни, змушений емітувати додаткові обсяги грошової маси з метою фінансування дефіциту державного бюджету [9, с. 34]. Нині регулятор поступово знижує рівень ключової ставки, показник якої станом на березень 2024 року становить 15,0%.

Військова агресія на початку 2022 року дестабілізувала ситуацію на валютному ринку, що призвело до значної девальвації національної валюти. НБУ вимушений був запровадити режим фіксованого валютного курсу та здійснювати інтервенції для покриття різниці між попитом і пропозицією. Фіксацію валютного курсу було доповнено низкою тимчасових валютних обмежень. Крім того, регулятор заборонив проведення більшості транскордонних валютних платежів, за винятком розрахунків та отримання готівки з використанням платіжних карток за кордоном, враховуючи встановлені ліміти [10, с. 18].

У липні 2022 року офіційний обмінний курс був відкоригований та зафіксований на новому рівні 36,6 грн. за 1 долар США. Це дозволило забезпечити стабілізацію ринкового курсу, призупинити відтік строкових вкладів з банківських рахунків та врегулювати попит на іноземну валюту [9, с. 32].

Валютні обмеження та фіксація обмінного курсу дозволили встановити новий номінальний якір для української економіки, певною мірою зафіксувати інфляційні та девальваційні очікування та надати фінансові орієнтири для населення і бізнесу. Динаміку міжнародних резервів, валютних інтервенцій та валютного курсу (USD/UAH) за період 2013-2023 років зображено на рис. 2.



Рис. 2. Динаміка міжнародних резервів, валютних інтервенцій та валютного курсу за період 2013-2023 рр., млрд. дол. США, UAH/ USD, %

Джерело: розраховано автором за матеріалами [3]

Протягом 2018-2021 років НБУ активно нарощував міжнародні резерви до рівня 30,9 млрд. грн. (рис. 2). На зниження міжнародних резервів у 2022 році вплинули виплати України за обслуговування та погашення державного боргу, зокрема перед МВФ на загальну суму еквівалентну 9,1 млрд. дол. США. За 2023 рік міжнародні резерви, попри дію воєнного стану, зросли до рекордних за досліджуваний період обсягів 40,5 млрд. грн. Така динаміка зростання стала результатом активної міжнародної підтримки України, що дозволило стабілізувати економічний стан, проводити інтервенції на вітчизняному міжбанківському валютному ринку, зупинити процес девальвації національної валюти. За період 2022-2023 років інтервенції НБУ проводилися переважно з метою продажу іноземної валюти. Під тиском ускладнення експортної логістики відбулося зниження пропозиції валюти за клієнтськими операціями, що спровокувало наприкінці 2023 року девальвацію національної валюти до рівня 37,98 UAH/ USD.

Динаміка офіційного валютного курсу, курсу на готівковому та «сірому» ринках в Україні за період 2022-2023 рр. зображена на рис. 3.

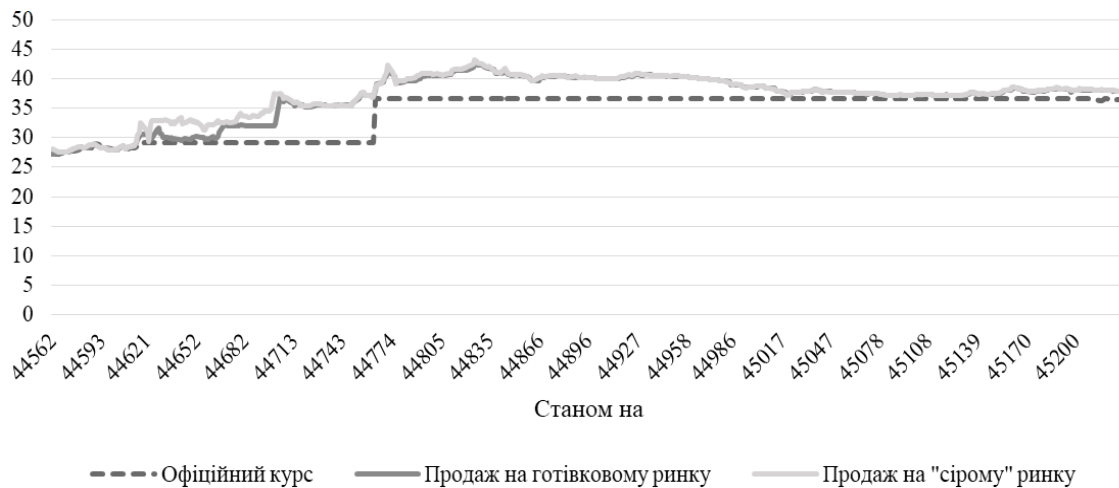


Рис. 3. Динаміка офіційного валютного курсу, курсу на готівковому та «сірому» ринках в Україні за період 2022-2023 рр., UAH/ USD

Джерело: розраховано автором за матеріалами [8; 9]

Відповідно до даних рис. 3 значна різниця між офіційним та готівковим курсом національної валюти відносно долару США спостерігалася протягом березня-червня 2022 року. Також у цей період відбулося зростання спреду до рівня 28,5%. Система заходів Національного регулятора дозволила мінімізувати різницю між офіційним курсом та курсом готівкового та «сірого» ринків протягом перших трьох кварталів 2023 року. Однак негативне інформаційне середовище, яке стало визначальним фактором зростання волатильності на готівковому сегменті, проявилось через послаблення готівкового курсу та розширення спреду між офіційним курсом та курсом на «сірому» ринку. В окремі періоди спред перевищував 5%, проте залишався суттєво нижчим, ніж восени 2022 року.

Комплекс заходів на початку повномасштабного російського вторгнення, міжнародна допомога дали можливість стримати девальвацію національної валюти, стабілізувати валютний ринок та перейти у жовтні 2023 року до режиму керованої гнучкості обмінного курсу [11].

У квітні 2023 року НБУ оновив операційний дизайн монетарної політики з метою посилення ринкових стимулів для поживлення акумуляції заощаджень на депозитних рахунках банків. Цьому сприяли стабілізація економічної ситуації, стану грошового ринку та адаптація банківської системи до нових умов. Удосконалення операційного дизайну монетарної політики дало можливість стримувати інфляційні процеси та забезпечило захист строкових вкладів.

В операційному дизайні відбулися такі зміни:

- Зниження ставки за депозитними сертифікатами овернайт.
- Запровадження нового інструменту – лімітовані тримісячні депозитні сертифікати за фіксованою ставкою, що дорівнює обліковій ставці.

Національний регулятор створив певні обмеження щодо отримання доступу до розміщення коштів у такий вид фінансового активу. Зокрема, можливість банків вкладати кошти залежить від обсягу залучених депозитів фізичних осіб у національній валюті з початковим строком розміщення від

3-х місяців. Також НБУ враховує темпи росту депозитного портфелю банків.

Слід зауважити, банкам надано право подавати заявки на придбання тримісячних депозитних сертифікатів як до НБУ, так і на міжбанківському ринку зважаючи на гнучкий ліміт, що включає такі складові:

- 70% від обсягу депозитів населення у національній валюті, розміщених менш, ніж на три місяці станом на дату, що на три робочі дні передують даті придбання депозитних сертифікатів;
- помножений на мультиплікатор приросту обсягу депозитів фізичних осіб у національній валюті, починаючи з квітня 2023 року показник мультиплікатора повинен дорівнювати 3,0.

Слід додати, що центральний банк залишає за собою право періодичного перегляду

структури депозитного портфеля банку та показника розрахованого мультиплікатора, що враховується під час визначення ліміту депозитних сертифікатів [12].

Відносна стабілізація економічної ситуації, уповільнення темпів інфляції та спроможність регулятора контролювати ситуацію на валютному ринку дали змогу НБУ поступово знижувати облікову ставку та водночас забезпечувати на достатньому рівні привабливість строкових вкладів у національній валюті.

Висновки. Нині монетарна політика НБУ реалізується під час дії воєнного стану. Економіка країни функціонує в умовах нестабільності та невизначеності. Ризики дестабілізації грошового ринку залишаються досить високими. Національний регулятор, маючи значний досвід монетарного регулювання у несприятливих умовах, залучає всі можливі фінансові механізми з метою утримання цінової стабільності, валютного курсу, фінансової стійкості банківської системи. Вітчизняна практика показала, що за кризових ситуацій облікова ставка як основний інструмент поки що не ефективна. Це змусило центральний банк використовувати валютні інтервенції як основну монетарну операцію та запроваджувати валютні обмеження. Повертатися до класичного таргетування інфляції, навіть за покращення ситуації, не вважаємо доцільним, адже відповідно до методики інфляційного таргетування потрібно створити необхідне середовище, що характеризується такими ознаками як збалансованість державних фінансів, розвинутий фінансовий ринок, низький рівень доларизації економіки, скоординованість монетарної та фінансової політики, що вимагає від НБУ ефективних дій для досягнення цих орієнтирів.

Список літератури

1. Ali, Robleh, et al. The economics of digital currencies. Bank of England Quarterly Bulletin: 21. Основні засади грошово-кредитної політики в умовах воєнного стану URL: <https://bank.gov.ua/ua/files/hJTwdIrBPNWeMzk> (дата звернення: 12.01.2024).
2. Чернишова О. Б., Чорновол А. О., Мирончук В. М. Функціонування фінансового сектору України в умовах воєнного стану. Економіка і суспільство. 2022. №38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1304/1257> (дата звернення: 12.01.2024).
3. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 12.01.2024).
4. Лепушинський В. Монетарна політика НБУ в умовах воєнного стану. 2023. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Lepushynskyy_pr_22.12.2023.pdf?v=6 (дата звернення 12.01.2024).
5. Про Національний банк України: Закон України, затверджений Верховною Радою України від 20.05.1999 р. № 679-XIV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text>
6. Консолідований фінансовий звіт про управління, за рік що закінчився 31 грудня 2019 року URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2019.pdf?v=6 (дата звернення: 12.01.2024).
7. Консолідований фінансовий звіт про управління, за рік що закінчився 31 грудня 2020 року URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2020.pdf?v=6 (дата звернення: 12.01.2024).
8. Консолідований фінансовий звіт про управління, за рік що закінчився 31 грудня 2021 року URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/NBU_2021_consolidated_fsu.pdf?v=6 (дата звернення 12.01.2024).
9. Інфляційний звіт НБУ. 2023 (жовтень). URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2023-Q4.pdf?v=6 (дата звернення: 12.01.2024).
10. Петрик О. Політика Національного банку України під час війни. Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві. 2022. Том. 4 (42). С. 15-23. URL: <https://ser.net.ua/index.php/SER/article/view/474/469> (дата звернення: 15.01.2024).
11. Огляд інструментів підтримки фінансової стійкості в умовах воєнного стану в Україні URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-01/finmonitr_1_pdf.pdf (дата звернення: 15.01.2024).
12. Національний банк з 7 квітня впроваджує анонсовані зміни до операційного дизайну монетарної політики для посилення макрофінансової стійкості. URL: <http://surl.li/gxtjz> (дата звернення: 15.01.2024).

References

1. Basic principles of monetary policy under martial law. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/files/hJTwdIrBPNWeMzk> (accessed 12 January 2024). [In Ukrainian].
2. Chernyshova, O. B., Chornovol, A. O., Myronchuk, V. M. (2022). The functioning of the financial sector of Ukraine under martial law. *Economies and societies*. (38). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1304/1257> (accessed 12 January 2024). [In Ukrainian].
3. Official site of the National Bank of Ukraine. Retrieved from <https://bank.gov.ua/> (accessed 12 January 2024). [In Ukrainian].
4. Lepushynskiy, V. (2023). Monetary policy of the National Bank of Ukraine under martial law. Retrieved from https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Lepushynskyy_pr_22.12.2023.pdf?v=6 (accessed 12 January 2024). [In Ukrainian].
5. Law of Ukraine "On the National Bank of Ukraine". Retrieved from. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text> [In Ukrainian].
6. Consolidated financial report on management. (2019). Retrieved from https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2019.pdf?v=6 (accessed 12 January 2024). [In Ukrainian].
7. Consolidated financial report on management. (2020). Retrieved from https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2020.pdf?v=6 (accessed 12 January 2024). [In Ukrainian].
8. Consolidated financial report on management. (2021). Retrieved from https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/NBU_2021_consolidated_fsu.pdf?v=6 (accessed 12 January 2024). [In Ukrainian].
9. Inflation report of the NBU. (2023) (October). Retrieved from https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2023-Q4.pdf?v=6 (accessed 12 January 2024). [In Ukrainian].
10. Petryk, O. (2022). Policy of the National Bank of Ukraine during the war. *Socio-economic relations in the digital society*. 4(42), 15-23. URL: <https://ser.net.ua/index.php/SER/article/view/474/469> (accessed 15 January 2024). [In Ukrainian].
11. An overview of financial stability support tools in the conditions of martial law in Ukraine. Retrieved from https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-01/finmonitr_1_pdf.pdf (accessed 15 January 2024). [In Ukrainian].
12. On April, the National Bank implements the announced changes to the operational design of monetary policy to strengthen macro-financial stability. Retrieved from <http://surl.li/gxtjz> (accessed 15 January 2024). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 13.04.2024

Прийнята до публікації 19.04.2024

ОЦІНКА ДОСТАТНОСТІ МІЖНАРОДНИХ РЕЗЕРВІВ УКРАЇНИ ТА ІЗРАЇЛЮ

Деркач Ю. Б., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: djul@ukr.net

ORCID ID:0000-0002-5195-18211

Погорелова М. Ю., студентка IV курсу факультету фінансів і банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: marinajpogorelova@gmail.com

Анотація. У статті проаналізовано динаміку рівнів міжнародних резервів Національного банку України та Банку Ізраїлю з метою ідентифікації та оцінки проблем достатності золотовалютних резервів за різними критеріями в умовах геополітичної напруги. Використано такі методи визначення оптимального обсягу офіційних резервів: показник питомої ваги у складі ВВП; критерій покриття імпорту; критерій Гвідотті-Грінспена; критерій Війнхольда-Кептейна; АРА-метрику. Порівняльний аналіз достатності золотовалютних резервів України та Ізраїлю за період 2011-2024 рр. виявив, що для вітчизняної економіки здебільшого притаманна проблема нестачі резервів, а для ізраїльської – профіциту. Практичне значення отриманих результатів полягає у встановленні, як зростання воєнних ризиків може вплинути на управління рівнем міжнародних резервів у малих та великих економіках.

Ключові слова: золотовалютні резерви, міжнародні резерви, центральний банк, критерії достатності золотовалютних резервів.

ADEQUACY ASSESSMENT OF UKRAINIAN AND ISRAELI INTERNATIONAL RESERVES

Derkach Julia, lecturer of Banking Department, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

e-mail: djul@ukr.net

ORCID ID:0000-0002-5195-18211

Pohorielova Maryna, IV-year student in the Faculty of Finance and Banking, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

e-mail: marinajpogorelova@gmail.com

Abstract. The article analyses inter-temporal changes in the international reserves of the National Bank of Ukraine compared to the Bank of Israel. Therefore, it is aimed to identify and evaluate adequacy problems of gold and foreign exchange reserves according to different criteria under political and military tension. The following foremost methods are studied and applied in order to determine the optimal size of official reserves: the specific weight indicator in the Gross Domestic Product (GDP); the import coverage criterion; the Guidotti and Greenspan criterion; the Wijnholds and Kapteyn criterion; the Ratio of Reserve / Assessing Reserve Adequacy (ARA) metric of the International Monetary Fund (IMF). As a result of the comparative analysis of the international reserves' adequacy in Ukraine and Israel over the period from 2011 to 2024, it is revealed that the issue of the reserves' shortage is common for the Ukrainian economy, whereas their surplus is found within the Israeli one. Normally, both extremums are deemed unhealthy. The Israeli case is strongly connected to the precautionary motive affected by the military hazards, though. It highlights the importance of receiving global non-repayable financial and other assistance to manage international reserves in such an environment. Structural reforms could be considered for Ukraine, as well. All in all, the article's scientific novelty is proven by utilization of the pioneering methodological framework of the ARA metric and performance of the comparative analysis between Ukraine and Israel about their international reserves' adequacy and compliance to the scope of the national economy under the external destabilizing action. The practical significance of the obtained results is justified by establishing how growing geopolitical risks can affect the management of the international reserves' volume in small and large economies.

Key words: gold and foreign exchange reserves, international reserves, central bank, reserves adequacy criteria

JEL Classification: E580; F310.

Постановка проблеми. Міжнародні резерви країни становлять частину її національного багатства, яка перебуває в управлінні та на обліку центрального банку. Якщо регулятором сформовано достатній обсяг золотовалютних резервів (тобто такий, що за різними оцінками відповідає масштабам національної економіки), то вся економічна система є стійкою та переважно самозастрахованою від потенційних втрат внаслідок виникнення криз і

невизначеності. Тож у сучасних вітчизняних реаліях питання дослідження достатності міжнародних резервів Національного банку України є актуальним, особливо у контексті вивчення світового досвіду управління обсягом золотовалютних резервів в умовах реалізації воєнних ризиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Феномен золотовалютних резервів центрального банку досліджують провідні українські та зарубіжні вчені. Зокрема, вагомий внесок у дослідження цієї проблеми зробили економісти О. В. Дзюблюк, А. Т. Грицишин, М. М. Король, П. В. Кондро, Д. Г. Хохич, Г. П. Бортніков, К. В. Клименко, І. Любай.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість теоретичних, методологічних та практичних досліджень питань формування золотовалютних резервів центрального банку, проблеми оцінки їх достатності не вирішені остаточно. Особливо це стосується міжнародних резервів країн, що характеризуються високим рівнем невизначеності, викликаним широкомасштабною воєнною агресією проти цих країн.

Мета дослідження. Метою дослідження є проведення наскрізної оцінки та порівняльного аналізу достатності міжнародних резервів України й Ізраїлю за різними критеріями в умовах реалізації воєнних ризиків.

Основний матеріал. Проблематика достатності міжнародних резервів (також офіційні резерви або золотовалютні резерви – ЗВР) центрального банку викристалізовується крізь призму їхніх сутності та функцій.

Згідно з діючою методологією Державної служби статистики України, міжнародні резерви Національного Банку України слід розуміти як «... ліквідні фінансові активи держави, визнані світовим співтовариством як міжнародні та відображені в балансі Національного банку України і перебувають у його управлінні» [1]. Зауважимо, що відповідно до міжнародних стандартів, сприйнятих українською юрисдикцією, зазначені активи у складі золотовалютних резервів визнаються в такому переліку: монетарне золото, спеціальні права запозичень, резервна позиція у Міжнародному валютному фонді (МВФ), іноземна валюта у вигляді банкнот і монет або кошти на рахунках за кордоном, цінні папери [2].

В економічному механізмі ЗВР виконують широке коло функцій, а саме: забезпечення міжнародних розрахунків у межах торгово-економічних і кредитних відносин (засіб міжнародних платежів); формування ліквідності для фінансування поточного дефіциту платіжного балансу (засіб заощадження ліквідних коштів); здійснення інтервенцій на валютному ринку для стабілізації курсу національної валюти (засіб валютної інтервенції) [3, с. 18; 4, с. 7].

Отже, сутність міжнародних резервів центрального банку обумовлює їх важливу роль в економічному бутті країни. Виконуючи потрійне призначення, вони задають вектор розвитку національної економіки. Проблематика формування достатнього рівня ЗВР пов'язана з розв'язанням певної дилеми, адже у випадку нестачі резервів погіршується платоспроможність країни та посилюється її вразливість до кризових явищ, разом з тим їх надлишок призводить до замороження частини національного багатства на балансі центрального банку через нерівномірність виробництва і споживання.

Оскільки метою цього дослідження є оцінювання достатності міжнародних резервів України в умовах ведення війни, на нашу думку, важливим є не лише проведення розрахунків з використанням провідних методик, а й дослідження досвіду країн, які успішно долають виклики в подібних обставинах. Вважаємо, що корисним та актуальним для України є досвід Ізраїлю. Ці країни об'єднують розвинені сільське господарство,

ІТ-сфера, міжнародні зв'язки з США та Великою Британією, а також складне геополітичне становище, адже Ізраїль перебуває у стані тривалого воєнно-політичного конфлікту з Палестиною [5].

Попри конфлікт, економіка Ізраїлю є стійкою та витривалою. Протягом 2011-2022 рр. темпи приросту ВВП становили в середньому 6,5% щорічно, а у 2022 році (тобто за рік до офіційного оголошення війни) міжнародні резерви країни було сформовано в обсязі 194,218 млрд. дол. США [6, 7]. Українська економіка напередодні та на початку першого етапу російської агресії була слабкою, зокрема, у 2014 році, порівнюючи з 2013 роком, ВВП скоротився на 30%, а ЗВР – на 63%, до того ж, рівень споживчої інфляції становив 24,9% (грудень до грудня попереднього року) [7, 8]. Це вказує на доречність прийняття до уваги ізраїльського досвіду.

Для досягнення мети дослідження було задіяно такі провідні методики визначення достатнього обсягу міжнародних резервів, як: показник питомої ваги у складі ВВП, критерій

покриття імпорту, критерій Гвідотті-Грінспена, критерій Війнхольда-Кептейна, АРА-метрику, – на підставі фактичних даних Національного Банку України, Банку Ізраїлю та Міжнародного валютного фонду за 2011–2022 рр. Зауважимо, що низка макроекономічних показників України за 2022–2023 роки (з причини ведення повномасштабної російсько-української війни) офіційними органами не публікується, тому для відповідних розрахунків нами були використані оціночні дані МВФ за 2023–2024 рр. [6, 7, 8].

Першим критерієм оцінки достатності міжнародних резервів України та Ізраїлю виступає їхнє співвідношення з ВВП. Коло українських вчених-економістів, а саме Д. Г. Хохич, Г. П. Бортніков, К. В. Клименко та інші, вказують на високу репрезентативність цього показника, який вони називають синтетичним, оскільки він дозволяє оцінити ступінь уразливості, сформованої у глобальному середовищі, з урахуванням структурних характеристик національної економіки [9, с. 42].

Загалом, за період 2011–2022 рр. золотовалютні резерви центральних банків обох країн оцінено як надлишкові, оскільки їхня участь у формуванні ВВП України становить в середньому 15,07%, а Ізраїлю – 32,36% (проти оптимального значення 8–10%) (рис. 1). Зауважимо, що порівнюючи з Банком Ізраїлю, щорічні оцінки достатності ЗВР НБУ більше наближені до оптимальних (наприклад, 10,7% у 2013 році). Однак Ізраїлю не притаманна нестача резервів для страхування втрат від можливих криз у майбутньому, яка спостерігалась в Україні у 2014 році, коли критерій частки у ВВП знизився до історичного мінімуму 5,6%.

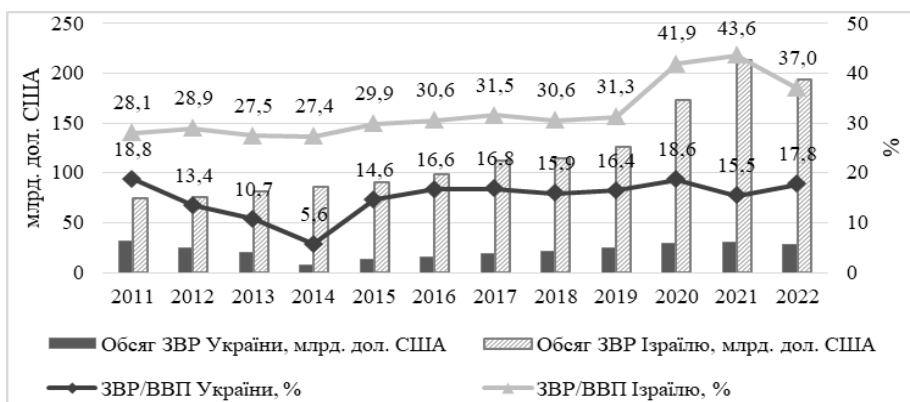


Рис. 1. Оцінка достатності ЗВР НБУ та Банку Ізраїлю за період 2011–2022 рр. за критерієм питомої ваги у складі номінального ВВП

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

Інший спосіб оцінки достатності золотовалютних резервів центрального банку полягає у визначенні місяців покриття імпорту, які мають перевищувати три. На думку науковця П. В. Кондро, цей проміжок є мінімально необхідним для того, щоб економіка адаптувалась до зовнішньоторговельних шоків [10, с. 189].

Згідно з цим критерієм, протягом 2011–2022 рр. та прогнозних 2023–2024 рр. золотовалютні резерви Ізраїлю сформовано в обсязі, достатньому для 9–22-місячного фінансування імпорту (рис. 2).

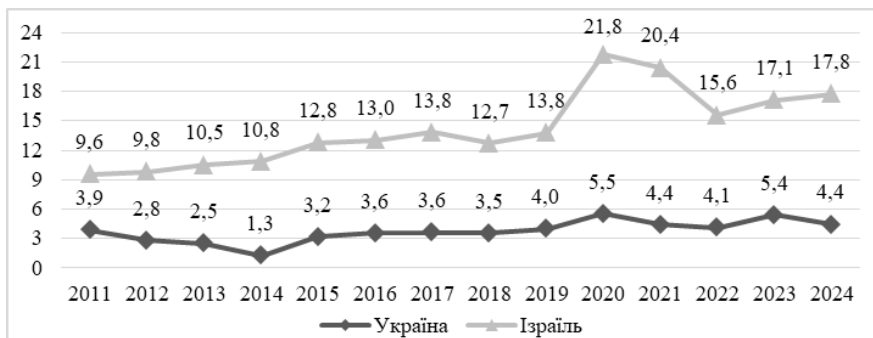


Рис. 2. Оцінка достатності ЗВР НБУ та Банку Ізраїлю за період 2011–2024 рр. за критерієм покриття імпорту, міс.

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

Щодо України, то вітчизняна економіка виявилась найбільш вразливою у 2012–2014 рр.,

тобто перед першим етапом війни, адже ЗВР вистачало для покриття імпорту впродовж менше 3 місяців (у 2014 році – близько всього 1 місяця). Однак згодом ситуація покращилась, і у 2021 році, напередодні другої активної фази російської агресії, вітчизняні золотовалютні резерви могли фінансувати принаймні 4 місяці надходжень товарів і послуг з-за кордону.

Для верифікації достатності міжнародних резервів доречно використовувати критерій покриття зовнішнього короткострокового боргу, відомий за іменами П. Гвідотті й А. Грінспена (1999-2000-і рр.). Українська вчена-економіст А. Т. Грицишин підкреслює важливість цього показника як оцінки здатності країни обслуговувати зовнішній борг у разі ненадходження іноземного капіталу до країни та нездійснення рефінансування існуючих зобов'язань [11, с. 31].

Обсяг міжнародних резервів України впродовж всього аналізованого періоду не відповідав рекомендованому, тобто 12 місяцям. Спираючись на проведені розрахунки за оціночними даними МВФ, слід зазначити, що лише у 2023 році ЗВР НБУ мало би вистачати для фінансування короткотермінових зовнішніх зобов'язань протягом майже 10 місяців, що більш наближено до норми (рис. 3).

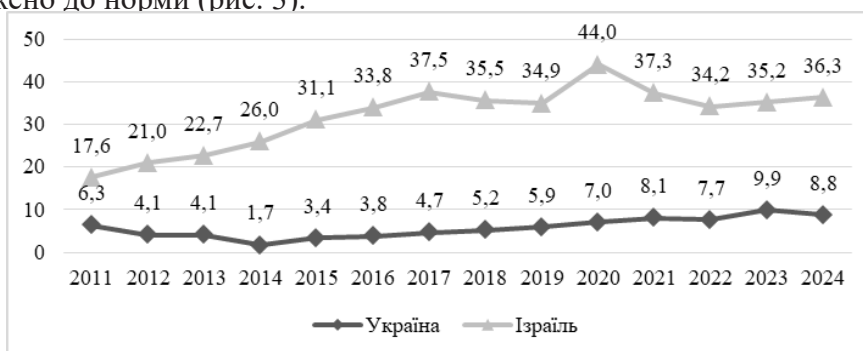


Рис. 3. Оцінка достатності ЗВР НБУ та Банку Ізраїлю за період 2011-2024 рр. за критерієм Гвідотті-Грінспена, міс.

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

Обернена ситуація – в Ізраїлі, чії міжнародні резерви можуть покривати запланований рівень амортизації зовнішнього боргу впродовж приблизно 18-44 місяців. Це може бути обумовлено в тому числі тим, що цій країні надається багато світової підтримки на безповоротній основі. За роки свого існування Ізраїль отримав від США близько 300 млрд. дол. США загальної економічної та воєнної допомоги [12].

У 2001 році методологію, незалежно розроблену П. Гвідотті й А. Грінспеном, було розширено економістами О. де Бюфортом Війнхольдом та Е. Кептейном, які запропонували оцінювати достатність міжнародних резервів центрального банку з огляду на монетарний агрегат M2. При фіксованому валютному курсу оптимальне співвідношення ЗВР до M2 має становити 10-20%, а при плаваючому – 5-10% [11, с. 35].

Зазначимо, що для України такий підхід є особливо актуальним у зв'язку з валютною лібералізацією 2014 року, яка передбачала перехід від режиму фіксованого курсоутворення до плаваючого.

Емпіричне застосування цієї методології дозволило виявити дотичні аспекти достатності золотовалютних резервів НБУ та Банку Ізраїлю, а саме, що у 2016, 2021 і 2024 рр. розбіжність між значеннями критерію Війнхольда-Кептейна двох центральних банків становить не більше 1 п. п. Загалом, помітна спільна проблема схильності до накопичення міжнародних резервів у надмірних обсягах відносно грошового агрегату M2 (рис. 4).

Варто зауважити, що зазначені роки припадають на відносно стабільні періоди після подолання фінансово-економічних та інших турбуленцій. Це може вказувати на запобіжний мотив накопичення ЗВР України та Ізраїлю, тобто управління рівнем резервів з огляду на вразливість потоків капіталу в умовах можливих криз у майбутньому.

Зрештою, для врахування повного спектру ризиків, реалізація яких призводить до інтенсивного використання резервних активів, слід порівняти оптимальний рівень міжнародних резервів обох центральних банків в межах методології Assessing reserve adequacy (ARA) metric, розробленої МВФ. Перевагою цієї методології є врахування різносторонньої участі ЗВР в економіці шляхом страхування ризиків, джерелами яких є грошовий агрегат M2, зовнішній короткостроковий борг, інші портфельні зобов'язання, експорт, а також варіативність режимів валютного курсу.



Рис. 4. Оцінка достатності ЗВР НБУ та Банку Ізраїлю за період 2002-2023 рр. за критерієм Війнхольда-Кептейна, %

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

Використання зазначеної комбінованої метрики показало проблеми переважної нестачі золотовалютних резервів центрального банку в Україні та профіциту в Ізраїлі (рис. 5).

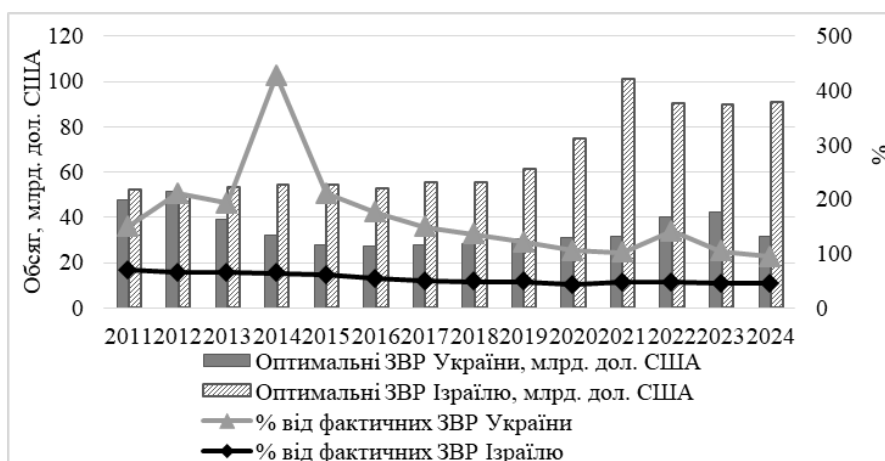


Рис. 5. Оцінка достатності ЗВР НБУ та Банку Ізраїлю за період 2011-2024 рр. за АРА-методологією МВФ

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

Так, протягом 2011-2022 рр. міжнародні резерви НБУ мали становити в середньому 176% фактично наявних запасів, а Банку Ізраїлю – 55%. Причому за умови реалізації макроекономічних прогнозів у 2023-2024 рр. проблема надлишку ЗВР постане більш гостро для Ізраїлю (оптимальний обсяг становитиме 44% від прогнозованого). В Україні ж очікується, що оптимальні міжнародні резерви НБУ в 2023 та 2024 роках складатимуть майже 103% і 94% їхніх оціночних обсягів.

Висновки. Отже, хоча наскрізна оцінка динаміки міжнародних резервів України та Ізраїлю у 2011-2024 рр. за різними критеріями достатності надала розбіжні результати, вважаємо за необхідне прийняти за орієнтир результати використання комплексної АРА-методології МВФ. Це обґрунтовується повнотою охоплення чинників метрики, серед яких виокремлюються грошовий агрегат М2, зовнішня короткострокова заборгованість, інші портфельні зобов'язання, експорт, зміна режиму курсоутворення.

Застосування методології АРА виявило, що для вітчизняної економіки здебільшого характерна проблема нестачі ЗВР, яка має наслідком низький рівень міжнародної валютної ліквідності України та обмежені можливості регулятора зі згладжування курсових коливань на валютному ринку. Натомість в умовах тривалого геополітичного конфлікту профіцит міжнародних резервів Ізраїлю забезпечує безперервність функціонування його економіки, що проявляється у більшій можливості поглинання зовнішніх шоків (шляхом високої адаптивності до припинення імпорту товарів і послуг до країни тощо).

Звідси випливає, що врахування досвіду Банку Ізраїлю може дозволити НБУ управляти обсягом золотовалютних резервів країни з огляду на необхідність протидії воєнним ризикам

як у короткій, так і у довгій перспективах. Зокрема, проблематика стану міжнародних резервів у досліджуваних країнах свідчить про необхідність проведення структурних реформ, щоб підвищити гнучкість економіки та її адаптивність до зовнішніх шоків, та важливість отримання безповоротної фінансової та іншої допомоги для поповнення золотовалютних резервів в умовах дестабілізації.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає в апробації методики ARA (Assessing Reserve Adequacy, МВФ) щодо України, проведенні наскрізного оцінювання достатності офіційних резервів НБУ та Банку Ізраїлю. Отримані результати можна практично використати для обґрунтування реакції малих і великих економік на зростання геополітичного тиску з огляду на управління золотовалютними резервами.

Список літератури

1. Міжнародні резерви та ліквідність в іноземній валюті. 2024. URL: https://ukrstat.gov.ua/imf/meta/International_Reserves%20_ukr.html (дата звернення: 26.03.2024).
2. Положення про політику управління міжнародними (золотовалютними) резервами України. Рішення Правління Національного банку України від 26.04.2018 № 229-рш. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr229500-18#Text> (дата звернення: 26.03.2024).
3. Король М. М., Лапа І. В. Суть золотовалютного резерву, механізм його поповнення та використання. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 15 грудня 2018 р.). У 2-х частинах. Дніпро: НО «Перспектива», 2018. Ч. 1. С. 16-19. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/23326/1/Perspektyva_15.12_%D0%A7.1.pdf (дата звернення: 26.03.2024).
4. Ljubaj I. International Reserves, Exchange Rate Differences and the CNB's Financial Result. Surveys 38. Croatian National Bank, 2020. 26 с. URL: <http://www.hnb.hr/repec/hnb/survey/pdf/s-038.pdf> (дата звернення: 26.03.2024).
5. Israel's profile. URL: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/israel/#introduction> (дата звернення: 26.03.2024).
6. Foreign Exchange Reserves at the Bank of Israel. 2024. URL: <https://www.boi.org.il/en/communication-and-publications/press-releases/7-3-2024a/> (дата звернення: 26.03.2024).
7. Assessing Reserve Adequacy ARA. 2023. URL: <https://www.imf.org/external/datamapper/datasets/ARA> (дата звернення: 26.03.2024).
8. Статистика фінансового сектору. 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial> (дата звернення: 26.03.2024).
9. Хохич Д., Любич О., Бортніков Г., Клименко К., Кульбачний С. Міжнародні резерви центральних банків: критерії адекватності та нагромадження. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2023. Вип. 5 (52). С. 40–51. URL: <https://doi.org/10.55643/fcattrp.5.52.2023.4164> (дата звернення: 26.03.2024).
10. Кондро П. В. Управління міжнародними резервними активами в контексті забезпечення боргової стійкості. Бізнес Інформ. 2021. Вип. 9. С. 189–195. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-189-195> (дата звернення: 26.03.2024).
11. Грицишин А. Т. Міжнародні резерви країн Європейського Союзу: теорія і практика управління: монографія. Львів: Сполом, 2021. 224 с.
12. Masters J., Merrow W. US Aid to Israel in four charts. 2024. URL: <https://www.cfr.org/article/us-aid-israel-four-charts> (дата звернення: 26.03.2024).

References

1. State Statistics Service of Ukraine. Official web-site. International reserves and liquidity in foreign currency. (2024). Retrieved from https://ukrstat.gov.ua/imf/meta/International_Reserves%20_ukr.html (accessed March 26, 2024). [In Ukrainian].
2. Verkhovna Rada of Ukraine. (2024). On the approval of the Regulation on the policy of management of international (gold and foreign exchange) reserves of Ukraine (Document vr229500-18, current version – Adoption on April 26, 2018). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr229500-18#Text> (accessed March 26, 2024). [In Ukrainian].
3. Korol, M. M. & Lapa, I. V. (2018). The essence of the gold and foreign exchange reserve, the mechanism of its replenishment and use. Materials of the International scientific and practical

- conference (Dnipro, December 15, 2018). In 2 parts. Dnipro: NO "Perspektiva", 2018, part 1, 16-19. Retrieved from https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/23326/1//Perspektyva_15.12_%D0%A7.1.pdf (accessed March 26, 2024). [In Ukrainian].
4. Ljubaj, I. (2020). International Reserves, Exchange Rate Differences and the CNB's Financial Result. Surveys 38. Croatian National Bank. Retrieved from <http://www.hnb.hr/repec/hnb/survey/pdf/s-038.pdf> (accessed March 26, 2024).
5. Israel's profile. URL: <https://www.cia.gov/the-world-factbook//countries/israel/#introduction>. (accessed March 26, 2024).
6. Foreign Exchange Reserves at the Bank of Israel. (2024). Retrieved from: <https://www.boi.org.il/en/communication-and-publications/press-releases/7-3-2024a/> (accessed March 26, 2024).
7. Assessing Reserve Adequacy ARA. 2023. URL: <https://www.imf.org//external/datamapper/datasets/ARA> (accessed March 26, 2024).
8. National Bank of Ukraine. Financial Sector Statistics. (2024). Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial> (accessed March 26, 2024). [In Ukrainian].
9. Khokhych, D. & Liubich, O. & Bortnikov, H., & Klymenko, K. & Kulbachnyi, S. (2023). International reserves of central banks: adequacy and accumulation criteria. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 5 (52), 40–51. Retrieved from: <https://doi.org/10.55643/fcapter.5.52.2023.4164> (accessed March 26, 2024). [In Ukrainian].
10. Kondro, P. V. (2021). Management of international reserve assets in the context of ensuring debt sustainability. *Biznes Inform.*, 9, 189–195. Retrieved from: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-189-195> (accessed March 26, 2024). [In Ukrainian].
11. Hrytsyshyn, A. T. (2021). International reserves of the countries of the European Union: theory and practice of management. Lviv: Spolom.). [In Ukrainian].
12. Masters, J. & Merrow, W. (2024). US Aid to Israel in four charts. Retrieved from: <https://www.cfr.org/article/us-aid-israel-four-charts> (accessed March 26, 2024).

Стаття надійшла до редакції 13.04.2024
Прийнята до публікації 19.04.2024

УДК 336.7

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-55-62>

ТРАНСФОРМАЦІЯ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Жердецька Л.В., доктор економічних наук, доцент, завідувачка кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: lzherdetska@gmail.com
ORCID ID: 0000-0001-5398-868X

Коцина Д. О., студент II курсу магістратури, факультету фінансів і банківської справи Одеського національного економічного університету, м. Одеса, Україна
e-mail: kotsyna90@gmail.com

Крижановський О. О., студент II курсу магістратури, факультету фінансів і банківської справи Одеського національного економічного університету, м. Одеса, Україна
e-mail: okryzhanovskyi@ukr.net

***Анотація.** У статті систематизовано та узагальнено теоретико-методологічні підходи та сучасних погляди на формування і розвиток цифрової економіки. Визначено поняття «цифрова економіка» та охарактеризовані підходи до її кількісного виміру. Особливу увагу приділено підходу до вимірювання цифрової економіки, запропонованого дослідниками МВФ. Вони пропонують здійснювати вимірювання за такими напрямками: «як» (залежно від характеру транзакції – враховується спосіб замовлення та доставки); «що» (визначається характером продукту) та «хто» (суб'єкт надання послуг/продукту). У дослідженні цей підхід набув подальшого розвитку та застосований до вимірювання цифрової складової банківського сектора економіки України. За результатами проведеної оцінки встановлено значний рівень цифровізації процесів надання банківських послуг та провідну роль саме банків на цьому ринку. Розвиток цифрової економіки зумовив певні трансформації не лише в наданні послуг, а також у показниках фінансової та господарської діяльності банків. Зокрема за останнє десятиріччя банки скоротили мережу філій та відділень, зменшили частку основних засобів та нематеріальних активів у чистих активах. Однак витрати на утримання основних засобів та нематеріальних активів зростали, особливо зріс показник відношення цих витрат до вартості активів. Доведено, що при плануванні подальшого розвитку варто враховувати конкуренцію як з боку інших банків, так і з боку небанківських фінансових установ та нових учасників ринку – фінтех-компаній та цифрових платформ.*

***Ключові слова:** банк, банківський бізнес, цифрова економіка, фінансові технології, фінтех-компанії.*

TRANSFORMATION OF THE BANKING UNDER THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY DEVELOPMENT

Zherdetska Liliia, D.Sc. (Economics), Associate Professor, Head of the Banking Department, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: lzherdetska@gmail.com
ORCID ID: 0000-0001-5398-868X

Kotsyna Danylo, 2nd year master's student of Odesa National Economic, Odesa, Ukraine
e-mail: kotsyna90@gmail.com

Kryzhanovskyi Oleksandr, 2nd year master's student of Odesa National Economic, Odesa, Ukraine
e-mail: okryzhanovskyi@ukr.net

***Abstract.** Introduction. The current conditions of the development of financial markets are characterized by large-scale changes: digital economy development, the emergence of new cryptocurrencies, financial technologies, business models, forms of agreements, etc. The development of financial technologies, on the one hand, creates additional threats to banks' competitive positions, and on the other hand, creates additional opportunities in customer service. Purpose. Systematization of various aspects of digitalization of banking business on the basis of identifying the place of the banking sector in the digital economy. Results. In the modern conditions of the information and computer technologies development, the so-called digital economy, which is inextricably linked with the use of digital resources, occupies an increasingly large share. Among individual sectors, financial sector occupies a significant place in terms of the development of the digital component. However, there is still no single methodology for the digital economy measuring. To solve this problem, in the study the approach proposed by the IMF was applied to the banking sector of the Ukrainian economy. On this basis, a significant digital component of the banking sector has been established. Despite the fact that non-banking entities of the financial market also carry out separate banking operations, banks maintain their leading competitive positions. The high market share of banks is also due to the lack of independent financial digital platforms in Ukraine.*

The development of the digital economy and the banking sector, in particular, was accompanied by the transformation of the results of financial and economic activity of banks. Thus, over the last decade, banks have reduced the network of branches and offices, reduced the share of fixed assets and intangible assets in net assets. However, the costs of maintaining fixed assets and intangible assets increased. Conclusions. So, we can conclude that the development of the digital economy allows banks to reduce the share of non-profitable assets and increase productivity. However, when planning further development, it is worth taking into account competition from other banks, as well as from non-banking financial institutions and new market participants - fintech companies and digital platforms.

Key words: bank, banking, digital economy, financial technologies, fintech companies.

JEL Classification: A100, G100, G 210.

Постановка проблеми. Сучасні умови економічного розвитку нерозривно пов'язані з інноваціями та цифровізацією. Вплив цифровізації на соціально-економічну систему привів до виникнення терміну «цифрова економіка», який означає новий підхід до функціонування економічної системи, заснований на знаннях і цифрових технологіях, в рамках якого формуються нові цифрові навички та можливості для суспільства, бізнесу та держави. Цифрова економіка передусім базується на використанні цифрових компонентів, таких як-от цифрові технології, інфраструктура, послуги та дані. Необхідно зауважити, що розуміння впливу цифровізації в цілому та цифрової економіки зокрема на банківський бізнес змінювалося із часом. Ще десятиліття тому панувала думка, що фінтех компанії витіснятимуть традиційні банки з ринку; однак нині банки довели, що їх масштаби діяльності і досвід є вагомими чинниками конкурентоспроможності та фінансової стабільності. Проте необхідність збереження довгострокових конкурентних переваг вимагають від банків оцінювання тенденцій розвитку ринку, в тому числі зумовлених розвитком фінансових технологій та цифрової економіки. Зазначене вище підтверджує актуальність та своєчасність проведеного дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Динамічність розвитку процесів цифровізації та їх визначальна роль у розвитку сучасного банківництва зумовила зростання інтересу науковців до питань розвитку банківського бізнесу під впливом цифрової економіки. Харабара В. досліджує розвитку банківського бізнесу в умовах цифрової економіки та особливу увагу приділяє чинникам розвитку цифрової економіки та інноваційному потенціалу банків [1]. Дроботя А. та Бражник Л. особливу увагу приділяють питанням розвитку платіжних систем у контексті банківської діджиталізації [2]. Бондаренко Л. визначає особливості діджитал-трансформації банківського сектору України [3]. Реверчук С. та Творидло О. розглядають розвиток цифровізації банківського бізнесу в контексті здійснення державного регулювання [4]. Питанням розвитку банківського бізнесу в умовах цифровізації також присвячено низку праць українських учених-економістів [5, 6, 8]. Віддаючи належне напрацюванням дослідників, варто зазначити що окремі аспекти питання трансформації банківського бізнесу в умовах розвитку цифрової економіки потребують подальшого розвитку.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Зокрема потребують вирішення питання місця банківського сектору в цифровій економіці та узагальнення окремих аспектів трансформації банківського бізнесу.

Мета дослідження. Мета дослідження полягає в наступному: систематизація різних аспектів цифровізації банківського бізнесу на засадах ідентифікації місця банківського сектору в цифровій економіці.

Основний матеріал. Досягнення цілей дослідження потребує передусім визначення поняття «цифрова економіка», підходів до її кількісної оцінки та виокремлення банківського цифрового сектору.

Концепцію цифрової економіки можна розуміти та вимірювати по-різному, що ускладнює розробку, впровадження та моніторинг ефективних політичних дій. ОЕСР дає широке визначення цифрової економіки, яка включає всю економічну діяльність, що залежить від використання цифрових ресурсів або посилюється за рахунок цього, включаючи цифрові технології, інфраструктуру, послуги та дані. Це відноситься до всіх виробників і споживачів, включаючи уряд, які використовують ці цифрові ресурси у своїй економічній діяльності [9]. Цифрова економіка створює нові можливості для зростання та добробуту, але також передбачає виклики для багатьох політичних спільнот.

Для кращого розуміння сутності цифрової економіки необхідно охарактеризувати існуючі підходи до її вимірювання (табл. 1).

Підходи до вимірювання цифрової економіки

№	Назва показника та розробник	Характеристика
1	Індекс цифрової економіки та суспільства	Вимірює і порівнює прогрес країн ЄС в галузі цифрової економіки та суспільства. З 2014 року відстежується прогрес країн-членів ЄС у цифровій конкурентоспроможності та моніторить цифрові показники Європи у цілому за допомогою індексу DESI
2	Рейтинг цифрової конкурентоспроможності	Вимірює потенціал та готовності економіки прийняти та досліджувати цифрові технології для економічної та соціальної трансформації. Розраховується з 2017 року.
3	Вимірювання цифрової економіки	Вимірюють за напрямками: як (за характером транзакції); що (залежно від продукту) та хто (суб'єкт постачання послуг).

Джерело: власна розробка за даними [10, 11, 12].

Індекс цифрової економіки та суспільства враховує такі складові як-от: людський капітал (навички користувача Інтернету та передові цифрові навички); зв'язок (охоплення фіксованого широкосмугового зв'язку, покриття фіксованого широкосмугового зв'язку, мобільне широкосмугове з'єднання та ціни на широкосмуговий доступ); інтеграція цифрових технологій (цифровізація бізнесу та електронна комерція); цифрові державні послуги («електронний уряд», іншими словами наявність та доступність цифрових адміністративних послуг) [10].

Світовий рейтинг цифрової конкурентоспроможності IMD створений Всесвітнім центром конкурентоспроможності IMD. Показник вимірює спроможність і готовність 64 економік прийняти та досліджувати цифрові технології як ключову рушійну силу економічної трансформації в бізнесі, уряді та суспільстві в цілому. Цей цифровий рейтинг, заснований на сукупності надійних даних і відповідей на опитування керівників бізнесу та уряду [11].

Науковці Міжнародного Валютного Фонду наголошують щодо недостатності статистичних даних та необхідності вироблення єдиного підходу до вимірювання цифрової економіки. Вони пропонують здійснювати вимірювання за такими напрямками: «як» (залежно від характеру транзакції – враховується спосіб замовлення та доставки); «що» (визначається характером продукту) та «хто» (суб'єкт надання послуг/продукту). До «цифрових» суб'єктів надання послуг та продуктів відносять наступні: цифрова галузь (виробники ІКТ-товарів і цифрових послуг); цифрові посередницькі платформи; цифрові платформи, що керуються даними та рекламою; виробники, залежні від платформ цифрового посередництва; E-tailers; постачальники фінансових послуг, які працюють переважно в цифровому форматі та інші виробники, що працюють лише в цифровому форматі [12].

У цьому зв'язку передусім варто навести інформацію щодо основних галузей, які змінилися під впливом розвитку цифрових технологій [9]:

1) Роздрібна торгівля: цифрова економіка дозволила клієнтам розміщувати онлайн-замовлення; роздрібним торговцям стало легше збирати та аналізувати дані про клієнтів, надавати персоналізовані послуги та рекламу; зібрані дані спрощують логістику.

2) Транспорт і логістика: цифровізація галузі дозволяє відстежувати як транспортні засоби, так і вантажі на різних континентах, надавати інформацію клієнтам і полегшує розвиток нових операційних процесів, таких як доставка точно вчасно у виробничому секторі; телеметрія автомобіля також допомагає максимізувати економію палива, забезпечити ефективне використання транспортної мережі.

3) Фінансові послуги: банки, страхові компанії та інші компанії, включно з нетрадиційними постачальниками платіжних послуг все більше дозволяють клієнтам керувати своїми фінансами, проводити транзакції та отримувати доступ до нових продуктів онлайн, хоча вони все ще продовжують підтримувати мережі відділень; використання даних

дозволяє збільшувати обсяг аналізу клієнтів і пов'язаних продуктів, цифрова економіка також полегшила відстеження індексів і управління інвестиційними портфелями.

4) Виробництво та сільське господарство: цифрова економіка покращила проектування та розробку, а також можливість моніторингу виробничих процесів на заводах і керування роботами, що забезпечило більшу точність у проектуванні та розробці та постійному вдосконаленні продукції; продукція, що виробляється, також стає все більш наукомісткою. В автомобільній промисловості, наприклад, підраховано, що 90% нових функцій в автомобілях мають значний програмний компонент. На фермах системи можуть контролювати посіви та тварин, а також якість ґрунту/довкілля. Рутинними процесами та сільськогосподарським обладнанням все частіше можна керувати за допомогою автоматизованих систем.

5) Освіта: у міру того, як цифрова економіка поширюється, університети, репетиторські послуги та інші постачальники освітніх послуг можуть надавати курси дистанційно без необхідності спілкування офф-лайн за допомогою таких технологій як-от відеоконференції, онлайн-портали для співпраці, що дає їм змогу підключитися до глобального попиту та використання брендів у спосіб, який раніше не був можливим.

6) Охорона здоров'я: цифрова економіка революціонує сектор охорони здоров'я, починаючи від можливості дистанційної діагностики та закінчуючи підвищенням ефективності системи та покращенням досвіду пацієнтів за допомогою електронних медичних записів. Це також відкриває можливості для реклами, наприклад, ліків та інших методів лікування.

7) Телемовлення та медіа: цифрова економіка різко змінила телерадіомовлення та медіа-індустрію, завдяки збільшенню широкосмугового доступу, зокрема, відкриваючи нові шляхи доставки контенту для традиційних медіа-програвачів, а також дозволяючи брати участь у новинних ЗМІ нетрадиційних джерел новин. Цифрова економіка також розширила здатність компаній збирати та використовувати інформацію про звички перегляду та вподобання клієнтів.

Отже, відповідно до зазначеного вище, очевидно, що банківська галузь є одним з лідером запровадження цифрових технологій. Для оцінювання трансформації банківського бізнесу в умовах розвитку цифрової економіки скористаємося підходом до вимірювання цифрової складової відповідно до методології МВФ. На цій основі вважаємо за необхідне обґрунтування таких показників для оцінювання:

- кількість філій та підрозділів;
- вартість основних фондів та витрати на їхнє обслуговування;
- кількість дистанційних банківських послуг.

Динаміку кількості філій та підрозділів наведено на рис.1.

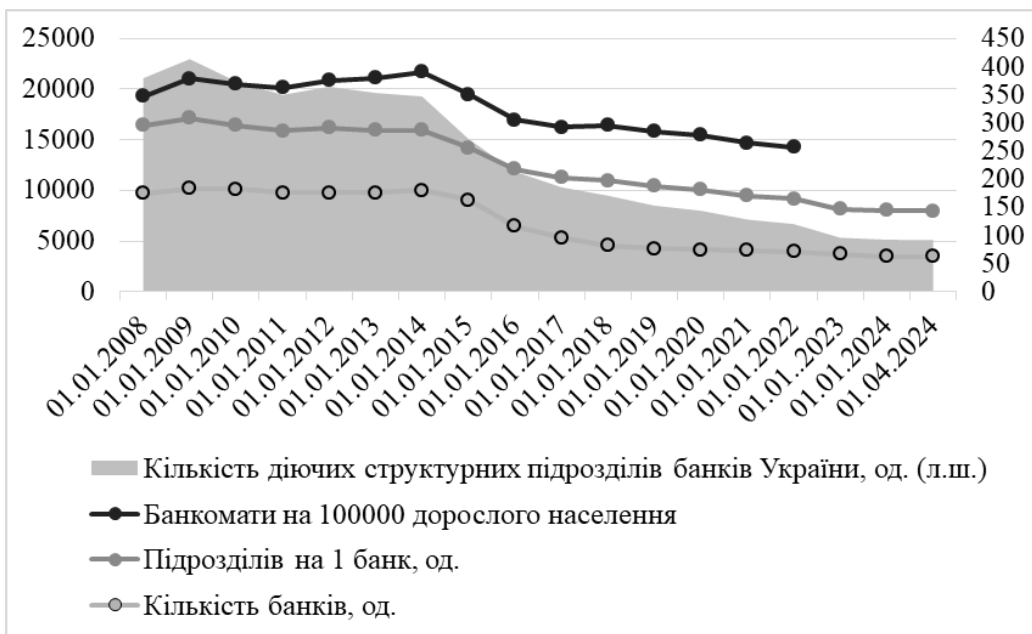


Рис.1. Динаміка показників, що характеризують трансформацію банківської системи України за період 01.01.2008-01.01.2024 рр.

Джерело: складено автором за даними [13].

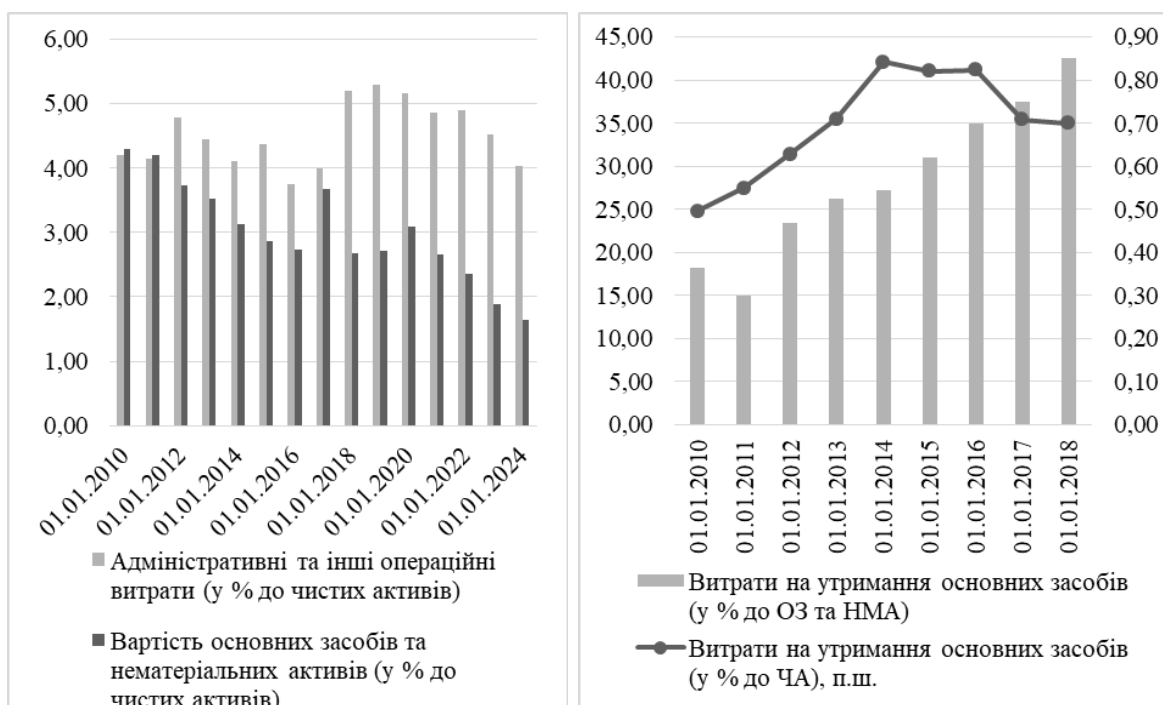
За даними рис. 1. видно, що тенденцію до скорочення філіальної мережі можна спостерігати з початку 2009 року. З цього можна дійти висновку, що крім процесів цифровізації, кількість філій також залежить і від інших факторів. Першим поштовхом скорочення кількості філій стала фінансова криза, яка змусила банки до пошуку шляхів оптимізації діяльності та скорочення витрат. Наступним чинником скорочення відділень стало зменшення кількості банків унаслідок реформування банківського сектора та припинення діяльності банків, які не мали стійкої бізнес-моделі. Кількість банків та відділень продовжувала поступово скорочуватися майже до сьогоднішнього моменту.

Водночас варто відмітити наявність ще одного чинника скорочення кількості відділень – це пандемічні обмеження 2020 року, які сприяли розвитку цифрових послуг, та початок повномасштабного вторгнення в 2022 році, коли окремі відділення банків України не могли продовжувати діяльність внаслідок безпекових ризиків або фізичного руйнування. В 2024 році стрімке скорочення кількості відділень припинилося, а за окремими показниками навіть можна констатувати зростання. Динаміка кількості банкоматів подібна до динаміки кількості відділень, що свідчить про трансформування безконтактного обслуговування в цифрове дистанційне.

Динаміку показників структури активів та витрат, що опосередковано характеризують процеси цифрової трансформації банків наведено на рис. 2.

Як свідчать дані рис. 2, вартість основних засобів банків знижувалася в період 2009-2015 рр. зі зростанням станом на 01.01.2017 р. Однак таке зростання пов'язане з тим, що чисті активи майже не зросли за 2016 рік внаслідок формування резервів та зменшенням чистих активів ПАТ «Приватбанк».

Починаючи з 2018 року знову з'являється тенденція до скорочення частки основних засобів та нематеріальних активів (ОЗ та НМА) у чистих; і в довгостроковому періоді 2009-2023 тенденція до скорочення частки ОЗ та НМА в чистих активах є очевидною – на останню звітну дату показник не перевищує і 2%. Частка адміністративних витрат коливається, однак без наявності чітких тенденцій, ймовірно через так складові цих витрат як-от заробітна платня та відрахування.



2.1. Вартість основних засобів та адміністративних витрат

2.2. Витрати на утримання основних засобів та нематеріальних активів

Рис. 2. Динаміка показників, що характеризують використання основних засобів та нематеріальних активів банками України в 2009-2023 рр.

Джерело: складено автором за даними [13].

Водночас витрати на утримання ОЗ та НМА зростають. За досліджуваний період відносна витратність ОЗ та НМА зросла вдвічі. Ймовірно зростають витрати на обслуговування нематеріальних активів, в тому числі з міркувань безпеки організації цифрового банкінгу.

Окремі показники, що характеризують процеси розвитку цифрового банкінгу наведено в таблиці 2.

За даними таблиці 2 видно, що кількість споживачів, які користуються дистанційним (а отже і цифровим) банкінгом постійно зростає. Майже 90 % та 80% платежів суб'єктів господарювання та фізичних осіб здійснюються дистанційно, а кількість користувачів систем дистанційного обслуговування та банківських рахунків постійно зростають. Необхідно додати, що банки постійно збільшують кількість послуг, які можна отримати в застосунку.

Таблиця 2

Динаміка окремих показників, що характеризують дистанційне банківське обслуговування в Україні в 2021-2023 рр.

Показники	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024
1. Надавачі платіжних послуг, усього од. з них:	71	67	64
1.1. Банки	71	67	63
1.2. Небанки	-	-	1
3. Користувачі, млн	72,2	79,4	82
4. Кількість рахунків, млн	142	160,2	185
5. Дистанційно обслуговуються, млн користувачів			
5.1. Суб'єкти господарювання	2,3	2,4	2,92
5.1.1. У % до загальної кількості	78	77,9	89,15
5.2. Фізичні особи	44,2	51,7	62,29
5.2.2. У % до загальної кількості	63,8	67,7	79,47

Джерело: складено автором за даними [14].

В Україні надавачами банківських послуг є переважно банки, лише станом на початок 2024 року до звітності НБУ додано небанківську установу-надавача платіжних послуг, хоча окремі банківські послуги також надають суб'єкти небанківського фінансового ринку.

За результатами проведеного аналізу та даними отриманими з додаткових джерел, можна представити цифрову складову банківського сектора економіки наступним чином (рис. 3).

В ході проведення дослідження було встановлено, що всі банки мають веб-сайти, а більшість має принаймні 1 мобільний застосунок. Проте варто зауважити, що функціональні можливості банківських застосунків можуть відрізнятися.

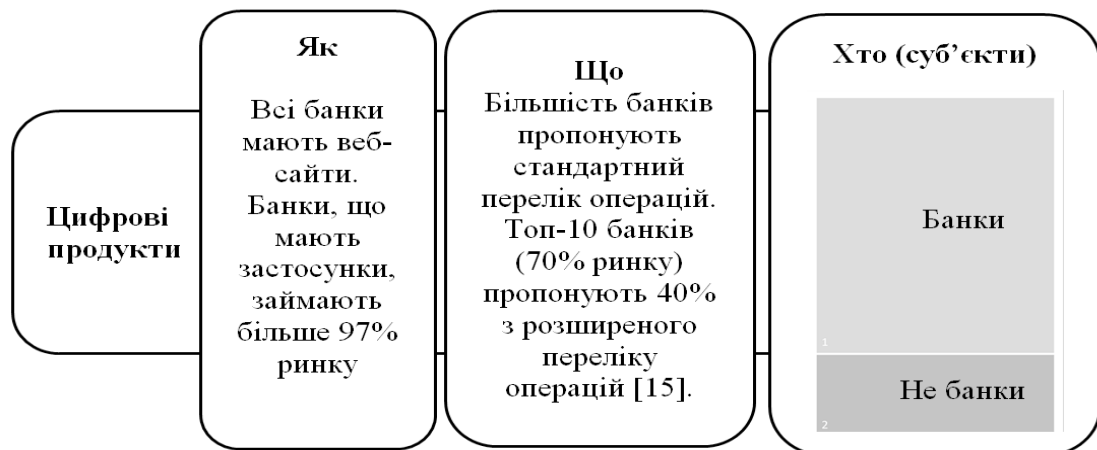


Рис. 3. Цифрова складова банківського сектора за методологією МВФ

Джерело: власна розробка

Для оцінювання функціональних можливостей застосунків ми скористалися дослідженням Forbes, де проаналізовані 10 найбільших банків за кількістю платіжних карток за 20 характеристиками. Разом вони обслуговують 96% усіх активних карток українців та займають майже 70% ринку за показником чистих активів [15]. Суб'єктами банківського сектору є переважно банки, небанківські фінансові установи займають менше 25% за розміром активів фінансового ринку. Необхідно додати, що нині існують цифрові фінансові платформи, однак в Україні вони здійснюють свою діяльність не окремо, а у співпраці з банківськими установами.

Висновки. В сучасних умовах розвитку інформаційних та комп'ютерних технологій усе більшу частку займає так звана цифрова економіка, яка нерозривно пов'язана із використанням цифрових ресурсів. Серед окремих секторів фінансовий посідає визначальне місце в активності розвитку цифрової складової. Однак нині і досі не існує єдиної методології до вимірювання цифрової економіки. Для вирішення цього завдання в дослідженні застосовано підхід, що запропонований МВФ, до банківського сектора економіки України. На цій основі встановлено значну цифрову складову банківського сектора. Не дивлячись на той факт, що небанківські суб'єкти фінансового ринку також здійснюють окремі банківські операції, банки зберігають свої лідерські конкурентні позиції. Висока частка ринків саме банків також зумовлена відсутністю в Україні самостійних фінансових цифрових платформ.

Розвиток цифрової економіки та банківського сектора зокрема супроводжувалися трансформацією результатів фінансової та господарської діяльності банків. Так, за останнє десятиріччя банки скоротили мережу філій та відділень, зменшили частку основних засобів та нематеріальних активів у чистих активах. Однак витрати на утримання основних засобів та нематеріальних активів зростали.

Отже, в цілому можна зробити висновок, що розвиток цифрової економіки дозволяє банкам зменшити частку непрацюючих активів, підвищити показники продуктивності. Однак при плануванні подальшого розвитку варто враховувати конкуренцію як з боку інших банків, так і з боку небанківських фінансових установ та нових учасників ринку – фінтех-компаній та цифрових платформ.

Список літератури

1. Kharabara V., Greshko R., Tretyakova O. Development of banking business in the condition of digital economy. International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences". 2022. №1. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-1-7873>
2. Дроботя А.Я., Бражник Л.В. Діджиталізація банківської діяльності та платіжних систем. Інфраструктура ринку. 2021. № 51. С. 261–267.
3. Bondarenko L., Podaryn A. Features of digital transformation of the banking sector of Ukraine. Економіка та суспільство. 2022. Вип. № 41. 8 с. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-28>
4. Реверчук С., Творидло О. Цифровізація банківського бізнесу: виклики та можливості для державного регулювання. Економіка та суспільство, 2023. (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-45>
5. Крухмаль О. В., Сухонос В. В. Розвиток банківського бізнесу в умовах цифрової економіки. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8381> (дата звернення: 21.04.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.98
6. Акименко Н. В., Мамонтенко Н. С. Банківська система в умовах цифрової економіки. Бізнес Інформ. 2021. №5. С. 333–338. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-333-338>
7. Гулей А. І., Гулей С. А. Цифрова трансформація вітчизняного банківського середовища в умовах розвитку фінтех-екосистеми. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4. № 1. С. 6–15. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/ujae_2019_r01_a01.pdf (дата звернення: 21.04.2024).
8. Береславська, О. Трансформація банківських послуг в умовах цифровізації. Економіка та суспільство, 2024. (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-99>
9. OECD. "The digital economy, new business models and key features", in Addressing the Tax Challenges of the Digital Economy, OECD Publishing, Paris.. 2014. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264218789-7-en>
10. Digital Economy and Society Index (DESI) 2022. Thematic chapters. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> (дата звернення 21.04.2024)
11. World Digital Competitiveness Ranking. 2024. URL: [imd.org/centers/wcc/world-](https://www.imd.org/centers/wcc/world-digital-competitiveness-ranking/)

competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness-ranking/ (дата звернення 21.04.2024)

12. Handbook on Measuring Digital Trade. The International Monetary Fund, the Organisation for Economic Co-operation and Development, the United Nations and the World Trade Organization. Second edition. 2023. 178 p. DOI: <https://doi.org/10.5089/9789287073600.071>

13. Національний банк України (2024). Наглядова статистика. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>. (дата звернення 16.04.2024).

14. Національний банк України (2024). Безготівкові розрахунки. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/payments/nocash> (дата звернення 16.04.2024).

15. Рейтинг банківських додатків. Дослідження асоціації ЄМА. 10 травня 2023 року. URL: <http://surl.li/tlhw1> (дата звернення 21.04.2024).

References

1. Kharabara, V., Greshko, R., Tretyakova, O. (2022). Development of banking business in the condition of digital economy. International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences", 1. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-1-7873>

2. Drobotya, A., & Brazhnyk, L. (2021) Digitization of banking and payment systems. *Infrastruktura rynku*, 51, 261–267. [In Ukrainian].

3. Bondarenko, L. & Podaryn, A. (2022) Features of digital transformation of the banking sector of Ukraine. *Ekonomika i suspil'stvo*, 41, 8 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-28>

4. Reverchuk, S., & Tvorydlo, O. (2023) Digitization of banking business: challenges and opportunities for state regulation. *Ekonomika i suspil'stvo* 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-45> [In Ukrainian].

5. Krukhmal, O., & Sukhonos, V. (2020) Development of banking business in the conditions of the digital economy. *Efektivna ekonomika*, 11. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8381> (accessed April 21, 2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.98 [In Ukrainian].

6. Akymenko, N., & Mamontenko, N. (2021) The banking system in the conditions of the digital economy. *Biznes Inform*, 5, 333–338. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-333-338> [In Ukrainian].

7. Guley, A., & Guley, S. (2019) Digital transformation of the domestic banking environment in the context of the development of the fintech ecosystem. *Ukrayins'kyi zhurnal prykladnoyi ekonomiky*, 4, 1, 6–15. Retrieved from http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/ujae_2019_r01_a01.pdf [In Ukrainian].

8. Bereslavska, O. (2024) Transformation of banking services in conditions of digitalization. *Ekonomika i suspil'stvo*, 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-99> [In Ukrainian].

9. OECD (2014) “The digital economy, new business models and key features”, in *Addressing the Tax Challenges of the Digital Economy*, OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264218789-7-en>

10. Digital Economy and Society Index (DESI). (2022). Thematic chapters. Retrieved from <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> (accessed April 21, 2024)

11. World Digital Competitiveness Ranking. 2024. Retrieved from [imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness-ranking/](https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness-ranking/) (accessed April 21, 2024)

12. Handbook on Measuring Digital Trade (2023) The International Monetary Fund, the Organisation for Economic Co-operation and Development, the United Nations and the World Trade Organization. Second edition, 178. DOI: <https://doi.org/10.5089/9789287073600.071>

13. National Bank of Ukraine (2024). Supervisory statistics. Official website of the National Bank of Ukraine. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>. April 21, 2024). [In Ukrainian].

14. National Bank of Ukraine (2024). Cashless Payments. Official website of the National Bank of Ukraine. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/payments/nocash>. April 21, 2024). [In Ukrainian].

15. Rating of banking applications (2023). EMA association study. May 10, 2023. Retrieved from <http://surl.li/tlhw1> (accessed April 21, 2024) [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 20.03.2024

Прийнята до публікації 24.03.2024

ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСАХ

Криниця С. О., кандидат економічних наук, докторант Державного податкового університету, м. Ірпінь, Україна
e-mail: serge.krinitza@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-5569-4682

***Анотація.** Метою дослідження є поглиблення теоретичних аспектів цифрової трансформації державного управління і фінансів та подання авторського трактування економічної категорії «цифрова трансформація у публічних фінансах». У роботі використано методи аналізу (для аналізу наукових джерел) та узагальнення (виділення напрямів концептуалізації цифрової трансформації та подання визначення цифрової трансформації у публічних фінансах), графічний (для графічного представлення тенденцій). Систематизовано та узагальнено наукові погляди на цифровізацію та цифрову трансформацію економіки, виділено 3 групи напрямів концептуалізації цифрової трансформації: технологічний, організаційний та соціальний. Відзначено та розмежовано 3 етапи цифрових перетворень, які включають оцифровування, цифровізацію та власне цифрову трансформацію. Подано авторське визначення поняття «цифрова трансформація у публічних фінансах». Проаналізовано сучасний етап цифрових перетворень у публічних фінансах України, виділено переваги та виклики на шляху цифрової трансформації публічних фінансів. Практична значимість отриманих результатів полягає в можливості подальшої розробки ефективних стратегій та механізмів цифрової трансформації публічних фінансів, що сприятимуть підвищенню ефективності управління, збільшенню прозорості та відкритості, а також підвищенню рівня довіри громадськості до державних органів, її залучення до прийняття рішень у сфері публічних фінансів.*

***Ключові слова:** цифрова трансформація, публічні фінанси, державне управління, цифровізація, цифровий уряд, Gov.2.0, залучення громадськості, оцифровування.*

CONCEPT AND ESSENCE OF DIGITAL TRANSFORMATION IN PUBLIC FINANCE

Krynytsia S. O., PhD in Economics, Doctoral Candidate of State Tax University, Irpin, Ukraine
e-mail: serge.krinitza@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-5569-4682

***Abstract.** The purpose of the research is to deepen the theoretical aspects of digital transformation in public governance and finance, as well as to provide an author's interpretation of the economic category "digital transformation in public finance". The methods of analysis (for analyzing scientific sources) and generalization (identifying directions of conceptualization of digital transformation and providing a definition of digital transformation in public finance), graphical (for graphical representation of trends) have been used in the work. Results. Scientific views on the digitization and digital transformation of the economy have been systematized and generalized, and 3 groups of conceptualization directions of digital transformation have been identified: technological, organizational, and social. Three stages of digital transformation, including digitization, digitalization, and actual digital transformation, have been noted and delineated. An author's definition of the concept of "digital transformation in public finance" is provided as a comprehensive process of changing the model of public finance management under the influence of the implementation of digital technologies, aimed at broad public involvement in decision-making systems. The current stage of digital transformation in public finance in Ukraine has been analyzed, highlighting the advantages and challenges on the path of digital transformation of public finances. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of further development of effective strategies and mechanisms of digital transformation of public finances, which will contribute to increasing the efficiency of management, enhancing transparency and openness, as well as increasing public trust in government bodies and their involvement in decision-making in the field of public finances. The research results can serve as a basis for the development and implementation of specific programs and projects on digital transformation aimed at achieving strategic goals in the field of public finances. Such an approach will allow Ukrainian government agencies to effectively adapt to the challenges of the modern digital world and ensure sustainable development of the economy and society as a whole.*

***Keywords:** digital transformation, public finance, public management, digitalization, digital government, Gov.2.0, public engagement, digitization.*

JEL Classification: A100, G280, H300, H720, O330.

Постановка проблеми. Словосполучення «цифрова трансформація» набуло великої популярності останнім десятиліттям, коли цифрові технології стрімко інтегруються в усі сфери життя, привносячи кардинальні зміни в економіку та суспільство. Розвиток технологій

та наукової думки заклали основу для цифрової трансформації бізнесу ще наприкінці 1990х років аж до кризи доткомів, і знову в середині 2000х років. Однак, як розвиток доткомів (компаній, чия бізнес-модель ґрунтувалася на роботі в рамках мережі Інтернет), чий крах на початку 2000 року призвів до значного відтоку інвестицій з інтернет-сектору економіки, так і наступна ревіталізація інтересу до цифрової трансформації у 2000х роках зосереджувалися на потребах організації, що обумовлювалося підвищенням операційної ефективності [1]. З тих пір ставлення до поняття «цифрова трансформація» значно еволюціонувало, хоча і нині немає консенсусу в розумінні цього феномену та існує багато дефініцій цього терміну.

Особливої актуальності це питання набуває в державному управлінні та, зокрема, у публічних фінансах з огляду на такі ключові аспекти як ефективність та прозорість в управлінні бюджетними ресурсами, підвищення доступності та зручності для громадян в питаннях взаємодії з урядом, в т. ч. з фінансових питань, боротьба з корупцією тощо. Однак брак наукових досліджень та недоліки у сприйнятті сутності цифрової трансформації у публічних фінансах на практиці призводить до змішування таких понять як оцифровка, цифровізація та цифрова трансформація, коли процеси звичайної автоматизації без реальних змін моделі управління публічними фінансами видається за реальні цифрові зрушення, а технології стають самоціллю, а не засобом досягнення конкретних стратегічних цілей та підвищення ефективності системи публічних фінансів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження концепції цифрової трансформації зробили такі зарубіжні та вітчизняні науковці як Н. Веріна, Дж. Вестерман, Ю. Гуменна, В. Гурочкіна, В. Круглов, Р. Лісова, Л. Любохимець, А. Мартін, Ю. Нікітін, І. Новак, С. Перейра, М. Роуз, Е. Столтерман, І. Струтинська, М. Фіцджеральд, С. Урба, І. Якушко та ін. Проблемам цифрової трансформації у державному управлінні присвячені наукові праці І. Мергел, Т. О'Райлі, В. Куйбіди, В. Наместнік, А. Олешко та ін.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Загалом, визнаючи цінність наукових досягнень науковців та їх вагомий внесок у розвиток концепції цифрової трансформації, слід зазначити, що питання цифрової трансформації у публічних фінансах залишаються недостатньо вивченими і потребують подальших досліджень.

Мета дослідження. Метою дослідження є поглиблення теоретичних аспектів цифрової трансформації державного управління і фінансів та подання авторського трактування економічної категорії «цифрова трансформація у публічних фінансах».

Основний матеріал. У ранніх визначеннях терміну «цифрова трансформація» використовувалося не зовсім коректне ототожнювання з сучасним терміном оцифровування (digitization), під чим розумілося перетворення аналогової інформації у бінарний код для його обробки електронними комп'ютерами. Згодом стали розрізняти терміни «оцифровування» (digitization) та «цифровізація» (digitalization). Під оцифровуванням розуміють використання аналогового процесу і перетворення його на цифрову форму без будь-яких змін у самому процесі [2]. Так, зокрема у публічних фінансах оцифровування передбачає перетворення ручних фінансових процесів у цифрові формати, покращення доступу до фінансової інформації шляхом створення електронних реєстрів та підвищення точності та можливостей звітності. Оцифровування є важливим етапом, оскільки так чи інакше є передумовою подальших цифрових трансформацій. І якщо щодо розмежування власне «оцифровування» та «цифровізації» серед науковців вже є консенсус, то поняття «цифровізація» і «цифрова трансформація» досі часто ототожнюються (наприклад, [3]), але якщо між ними і робиться різниця, то часто в ці два поняття різними дослідниками вкладаються практично ідентичні сенси. Так, наприклад, той же ІТ-госларій Gartner визначає цифровізацію як «використання цифрових технологій для зміни бізнес-моделі та надання нових можливостей для отримання прибутку та створення вартості; процес переходу до цифрового бізнесу», проте багато дослідників ототожнюють саме «цифрову трансформацію» з впровадженням цифрових технологій. Деякі дослідники визначають цифровізацію як процес, наприклад: «безперервний процес, що супроводжується появою нових цифрових технологій, які сприяють швидкому та ефективному акумулюванню, обробці та передачі інформації» [4]. Водночас багато дослідників під «цифровою трансформацією» розуміють подібні процеси (табл. 1).

Таблиця 1

Наукові підходи до розгляду концепції «цифрова трансформація»

Автор	Зміст поняття «цифрова трансформація»
Технологічний підхід	

Мергель І., Едельман Н. та ін. (2019)	«використання нових технологій для забезпечення конкурентоспроможності ... організацій в епоху глибокого проникнення інтернету» [5]
Круглов В. (2021)	«організаційні чи суспільні зміни на основі впровадження цифрових технологій в усі аспекти взаємодії з людиною» [6]
Мур Дж., Пратт М. (2023)	«впровадження сучасних цифрових технологій в продукти, процеси і стратегії» [7]
Організаційний підхід	
Струтинська І. (2019)	«незворотний процес упровадження цифрових технологій в умовах розвитку ери цифрової економіки для вдосконалення життєдіяльності людини, бізнесу, суспільства і держави загалом» [8]
Перейра С., Дурао Н. та ін. (2022)	«процес фундаментальних змін завдяки інноваційному використанню цифрових технологій, яке супроводжується раціональним використанням ключових ресурсів та можливостей, ціллю чого є радикальне покращення функціонування суб'єкта господарювання та переосмислення його ціннісної пропозиції для зацікавлених сторін» [9]
Олешко А., Павлюк К. (2022)	«процес переходу до нових способів діяльності шляхом впровадження цифрових технологій та цифрових сервісів» [10]
Соціальний підхід	
Веріна Н., Тітко Є. (2019)	«організаційні зміни, культурна трансформація та перехід до підходу, орієнтованого на клієнта. У зв'язку з цим елемент «люди» стає важливим і навіть важливішим за будь-що інше. Крім того, однією з основних перешкод для трансформації може бути опір персоналу» [11]
Новак І. (2021)	«зміна культури та мислення організації при переході від традиційних процесів до цифрових технологій у внутрішній, орієнтованій на персонал (employee-facing), і зовнішній, орієнтованій на клієнта (customer-facing), функціях компанії, та дозволяє адаптувати організацію до швидкого розвитку технологій» [12]
Ларді К. (2022)	«фундаментальна зміна культури, операцій та екосистеми організації шляхом використання технологій для створення цінності... мова йде про трансформацію створення цінності, захоплення та надання бізнесу шляхом розумного використання людей, процесів і технологічних рішень» [1]

Джерело: складено автором

На нашу думку, цифровізація є наступним етапом після оцифрування, але також є передумовою цифрової трансформації. Цифровізацію можна визначити як процес технологічно спричинених змін, наприклад в організації системи управління, який втім все ще зосереджується на інструментах, а не на загальній зміні моделі управління. У публічних фінансах цифровізація може проявлятися, наприклад, шляхом впровадження машинного навчання чи штучного інтелекту для автоматизації операцій, або Big Data для аналізу потреб і думок громадськості. Цифрова ж трансформація – є загальним та всеосяжним процесом цифровізації, що призводить до зміни моделі управління.

Отже, за результатами узагальнень можемо зробити висновок, що існують 3 різні підходи до концептуалізації цифрової трансформації: технологічний, організаційний та соціальний. Технологічний визначає цифрову трансформацію впровадженням цифрових технологій та інновацій, які забезпечують значне підвищення ефективності бізнесу, публічного сектору

та покращення життя суспільства. Організаційний підхід фокусується на процесах, які змінюють бізнес-моделі та моделі функціонування та управління, створюють нові цінності, а також змінюють організаційну культуру. На початку акцент робився на технологічному підході, втім з часом дослідники зрозуміли, що цифрова трансформація – це більше ніж просто технологічний зсув. Так переважати став організаційний підхід. Однак сучасні тенденції розвитку наукових підходів до концептуалізації цифрової трансформації наголошують на інших речах, коли визначальними факторами останньої визнають не стільки технології чи бізнес-процеси, а людей, культуру, мислення, розвиток талантів, лідерство тощо, тобто застосовується третій підхід – соціальний.

У сфері публічного врядування і, зокрема, публічних фінансів соціальний підхід до концептуалізації цифрової трансформації є визначальним з огляду на 2 обставини. Перша пов'язана з тим, що, як показують дослідження Deloitte, державна політика і публічне урядування суттєво відстають від змін, що їх привносять нові технології, більше того, вони відстають і від розвитку особистості та бізнесу, стаючи таким собі гальмом, що сповільнює цифрову трансформацію економіки та суспільства (рис. 1).

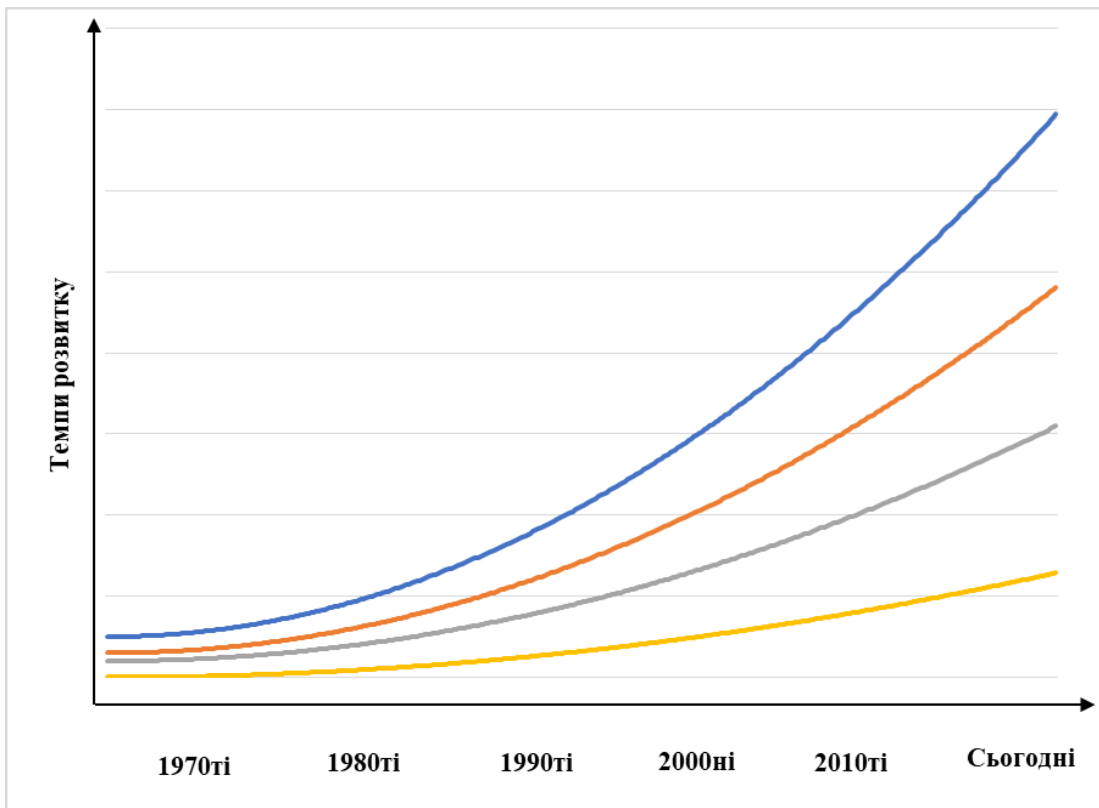


Рис. 1. Розрив між розвитком державної політики та публічного управління і розвитком технологій

Джерело: [13]

Такий розрив пояснюється декількома факторами:

1) Технологічна динаміка. Сучасні технології стрімко розвиваються, що зумовлено швидкістю появи та реалізації наукових досягнень, інновацій та постійних вдосконалень. У той час як технології швидко еволюціонують процеси розробки та впровадження державної політики зазвичай виявляються більш повільними через складність бюрократичних процедур, нестабільність політичного середовища та інші фактори.

2) Інституційні обмеження. Системи державного управління часто характеризуються консервативними процедурами та структурами, які утруднюють швидке прийняття та впровадження нових стратегій та підходів, які відповідали б швидкій зміні технологічного ландшафту.

3) Фінансові обмеження. Бюджетні обмеження та недостатня фінансова підтримка можуть гальмувати зусилля публічного сектору у впровадженні технологічних інновацій та

удосконаленні адміністративних процесів.

4) Низька технологічна компетентність. Урядові структури можуть бути недостатньо підготовлені до використання новітніх технологій через відсутність кваліфікованих кадрів або необхідної експертизи у цій сфері.

5) Політичні чинники. Нестабільність політичної ситуації, зміна урядів та політичних пріоритетів також можуть сповільнювати процеси прийняття та реалізації ефективних технологічних стратегій.

Отже, соціальний підхід до формування концепції цифрової трансформації видається найбільш дієвим у контексті трансформаційних процесів у публічному управлінні, оскільки цей підхід має бути сфокусованим не лише на впровадженні сучасних технологій, а передусім на інвестиціях у розвиток кваліфікації працівників державного сектору та забезпечення необхідних навичок для успішного впровадження технологічних нововведень, створення сприятливого середовища для лідерства та інновацій, зрештою, орієнтації на задоволення потреб та очікувань суспільства, що означає активне врахування голосу громадян у процесі формування стратегій та прийняття рішень.

Якраз останнє породжує другу обставину щодо важливості соціального підходу до концептуалізації цифрової трансформації, те, що видавець,

ІТ-фахівець та ентузіаст вільного програмного забезпечення Тім О'Райлі визначив як "Government as a Platform". О'Райлі вказує на те, що після кризи дот-комів успіх таких інтернет-гігантів як Google, Amazon чи Facebook завдячує розвитку концепції Web 2.0, а конкретно використанню сили своїх користувачів для підвищення цінності, більше того – трансформації бізнес-моделей, спрямованих на спільне з користувачами створення своїх пропозицій [14]. На такому успішному прикладі народилася ідея трансформації публічного управління або так званій Gov. 2.0, спрямований на широке залучення громадськості до державного управління через цифрові платформи.

Однак, як і у випадку з концепцією цифрової трансформації, в Gov. 2.0 вкладаються різні тлумачення, які можна класифікувати за тими ж підходами: технологічним, коли е-урядування розглядається як використання ІКТ для автоматизації та оптимізації внутрішніх процесів урядових органів (наприклад, [15]); організаційним (інституційним): е-урядування розглядається як трансформація організаційної структури та культури урядових органів (наприклад, [16]) та соціальним: е-урядування фокусується на взаємодії громадян з владою та стимулюванні їх участі в прийнятті рішень (наприклад, [17]), і якщо більшість науковців все ж схилиються до того, що Gov. 2.0 це не просто технологічні зміни в роботі державних органів, але їх кардинальна трансформація, то на практиці справи поки що інакші.

У практиці державного управління, зокрема і у сфері публічних фінансів, на жаль поки що переважає перший підхід. Більше того, можна стверджувати, що незважаючи на певні успіхи щодо так званої діджиталізації публічного сектору, основні процеси цифрової трансформації державного управління та публічних фінансів зосереджувалися на оцифруванні, тобто лише на передумовах цифрової трансформації, власне інформатизації урядування, що належить здебільшого ще до технологічного укладу 3-ої промислової революції. Адже ні побудова державних реєстрів, хай і заснованих на технології блокчейн, ні впровадження сервісу «Дія», ні електронного кабінету платника податків, порталу державних закупівель Prozorro, Єдиного порталу використання публічних коштів України тощо не призвели до кардинальної трансформації державного управління. Так, ці сервіси значно збільшили прозорість державної влади, що є фундаментом не тільки демократичних перетворень, підвищення ефективності публічних фінансів тощо, але й активної участі громадськості в ухваленні державних рішень, проте, окрім декількох інструментів, що вже апробовані на практиці, вони поки що не призвели до тіснішого залучення громадськості до державного управління, зокрема і публічними фінансами. Серед згаданих інструментів – електронні петиції, які втім є таким собі дорадчим інструментом, способом зворотного зв'язку громадськість-влада, та партиципаторні бюджети (бюджети участі), в рамках яких громада самостійно визначає напрями витрачання частини коштів місцевого бюджету [18, с.105], але частка цих коштів настільки низька, що можна говорити лише про перші паростки справжньої трансформації публічних фінансів.

Отже, цифрова трансформація в державному управлінні та публічних фінансах виходить за рамки простого переходу до використання цифрових інструментів. Це – переосмислення і реінжиніринг процесів на основі цифрових технологій, таких як цифрові платформи (наприклад, онлайн бюджетування та моніторингу), штучний інтелект, великі дані, смарт-контракти і т. ін.

Підсумовуючи сказане, цифрову трансформацію у публічних фінансах можемо визначити як загальний та всеосяжний процес зміни моделі управління публічними фінансами під впливом впровадження цифрових технологій, спрямований на широке залучення громадськості до системи ухвалення рішень.

Цифрова трансформація у публічних фінансах забезпечує підвищення прозорості бюджетних процесів, робить процес прийняття бюджетних рішень більш інклюзивним, даючи можливість громадянам висловлювати свою думку та пропонувати свої ідеї, що зрештою покликане підвищити загальну ефективність системи публічних фінансів.

Втім, цифрова трансформація публічних фінансів не лише відкриває нові можливості, але й стикається з рядом викликів, притаманних сучасному етапу розвитку цифрових технологій. Серед них, наприклад, проблеми кібербезпеки. Зростання використання цифрових технологій у сфері публічних фінансів створює нові потенційні точки доступу для кібератак. Урядові органи повинні приділити особливу увагу захисту фінансових даних та інфраструктури від кіберзагроз. Запровадження міцних кіберзаходів, таких як шифрування даних, багаторівнева аутентифікація та системи моніторингу і виявлення вторгнень, є критично важливим для забезпечення безпеки публічних фінансів у цифровому середовищі. Іншим викликом є проблеми ідентифікації особи на цифрових платформах, які відповідають за участь громадськості в ухваленні фінансових рішень. Це проблема так званої накрутки голосів у прагненні забезпечити вигідне рішення для певної сторони, маніпулятивний вплив на суспільну думку тощо. Розвиток і впровадження надійних систем біометричної аутентифікації, двофакторної аутентифікації та інших методів ідентифікації може допомогти зменшити такі ризики. Зрештою, ще одним серйозним викликом для цифрової трансформації публічних фінансів є опір традиційної бюрократичної системи. Впровадження цифрових технологій часто потребує культурної зміни у внутрішніх процесах урядових організацій. Бюрократична система може чинити опір у впровадженні нових ініціатив та технологій, оскільки не бажає змін як таких. Причинами можуть бути як суб'єктивні побоювання опинитися «за бортом», низька кваліфікація персоналу порівняно з вимогами цифрових технологій, так і тіньові корупційні схеми, побороти які покликані цифрові зрушення. Поряд з навчанням персоналу та створенням стимулів для активної участі у цифровій трансформації потрібні політична воля та активна позиція громадянського суспільства.

Висновки. Отже, існують різні підходи до концептуалізації цифрової трансформації з акцентом на технологічну, організаційну та соціальну складові. На нашу думку, цифрову трансформацію у публічних фінансах можна визначити як заключний етап (після оцифрування та цифровізації) процесу зміни моделі управління публічними фінансами під впливом впровадження цифрових технологій, який має загальний та всеосяжний характер. Основним напрямом зміни такої моделі в процесі цифрової трансформації є реальне залучення громадськості до ухвалення рішень у сфері публічних фінансів.

На сучасному етапі розвитку цифрового урядування Україна перебуває здебільшого на першій стадії – оцифруванні, що характеризується переведенням документообігу в електронну форму, створенням публічних порталів, що забезпечують прозорість бюджетного процесу, електронних реєстрів тощо. Залучення громадськості до управління публічними фінансами нині відбувається лише через декілька цифрових інструментів, серед яких електронні петиції та бюджети участі. Подальший процес цифровізації та цифрової трансформації публічних фінансів вимагає удосконалення технологій кібербезпеки, покращення процедур аутентифікації особи, зрештою політичної волі до змін та активної участі в них громадянського суспільства.

Список літератури

1. Lardi, K. *The Human Side of Digital Business Transformation*. Wiley, 2022. DOI: 10.1002/9781119871040
2. Digitization. Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitization> (дата звернення: 18.03.2024).
3. Загрійчук, М. Ю. До проблеми визначення поняття, сутності та змісту цифрової трансформації регіону. *Юридична наука*. 2020. №3 (105). DOI: <https://doi.org/10.32844/2222-5374-2020-105-3.22>.
4. Гуменна, Ю. Г., Гура, О. Ю. Тенденції впровадження цифрової трансформації в діяльність суб'єктів господарювання. *Вісник Сумського державного університету*. Серія

- Економіка. 2021. № 2. С. 202-210. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.2-24.
5. Mergel, I., Edelman, N., Haug, N. Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly: Conference Paper*, 2019, pp. 1-16.
 6. Круглов, В. Державна політика трансформації ринку праці: виклики цифрової епохи. *Науковий вісник: Державне управління*. 2021. №1(7). С.140-161.
 7. Moore, J., Pratt, M. What is digital transformation? Everything you need to know. 2023. URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/digital-transformation>
 8. Струтинська, І. В. Дефініції поняття «цифрова трансформація». *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48-2. С. 91-96.
 9. Pereira, C. S., Durão, N., Moreira, F., Veloso, B. The Importance of Digital Transformation in International Business. *Sustainability*. 2022. №14, 834, P. 1–26. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14020834>
 10. Олешко, А. А. Павлюк, К. М. Цифрова трансформація сфери управління комунальним майном міста. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 3 (77). С. 84-88.
 11. Verina, N., Titko, J. Digital transformation: conceptual framework. *International Scientific Conference „Contemporary Issues in Business, Management and Education“*, International Scientific Conference „Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering". 2019. DOI: <https://doi.org/10.3846/cibmee.2019.073>
 12. Новак, І. М. Трансформація менеджменту персоналу в цифровій екосистемі організації. *Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціо-економічної реальності: виклики, шляхи розвитку: зб. тез доп. учасників Міжнар. наук.-практ. конф.*; 11–12 листопада 2020 р. Київ : КНЕУ, 2021. С. 218-220.
 13. *Rewriting the Rules for the Digital Age*. Deloitte Global Human Capital Trends. Deloitte University Press, 2017. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends_2017/DUP_Global-Human-capital-trends_2017.pdf
 14. O'Reilly, T. Government as a Platform. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*. 2011. 6. 13-40. DOI: 10.1162/INOV_a_00056
 15. Ушкаленко, І. М., Зелінська, Ю. С. Інформаційно-комунікаційні технології, як основа державного управління на шляху цифрової трансформації та реформування. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/53.pdf DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.51
 16. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 р. № 649-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/pras/250287124>
 17. Tejedro-Romero, F., Araujo, J.F., Tejada, A., Ramirez, Y. E-government mechanisms to enhance the participation of citizens and society: Exploratory analysis through the dimension of municipalities. *Technology in Society*. 2022. Volume 70. 101978. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101978>
 18. Криниця, С. Сучасні тренди розвитку цифрових технологій та їх вплив на публічні фінанси. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2023, №2, С. 82-120. DOI: <https://doi.org/10.33244/2617-5940.2.2023.82-120>

References

1. Lardi, K. (2022). *The Human Side of Digital Business Transformation*. Wiley. DOI: 10.1002/9781119871040
2. Gartner. Digitization. Retrieved from <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitization> (accessed: Mart 18, 2024).
3. Zahrychuk, M. Yu. (2020). To the problem of defining the concept, essence and content of digital transformation of the region. *Yurydychna nauka*. 3 (105). DOI: <https://doi.org/10.32844/2222-5374-2020-105-3.22> [In Ukrainian].
4. Mergel, I., Edelman, N., Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly: Conference Paper*, 1-16.
5. Kruglov, V. (2021). State policy of labor market transformation: challenges of the digital era. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, 1(7), 140-161. [In Ukrainian].
6. Moore, J., Pratt, M. (2023) What is digital transformation? Everything you need to know. Retrieved from <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/digital-transformation>

7. Strutynska, I. V. (2019). Definitions of the term "digital transformation". *Prychornomorski ekonomichni studii*, 48-2, 91-96. [In Ukrainian].
8. Pereira, C. S., Durão, N., Moreira, F., Veloso, B. (2022). The Importance of Digital Transformation in International Business. *Sustainability*, 14, 834, 1–26. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14020834>
9. Oleshko, A. A., Pavlyuk, K. M. (2022). Digital transformation of the sphere of municipal property management of the city. *Derzhava ta rehiony. Serii: Publichne upravlinnia i administruvannia*, 3 (77). 84-88. [In Ukrainian].
10. Verina, N., Titko, J. (2019). Digital transformation: conceptual framework. *International Scientific Conference „Contemporary Issues in Business, Management and Education“, International Scientific Conference „Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering“*. DOI: <https://doi.org/10.3846/cibmee.2019.073>
11. Novak, I. M. (2021). Transformation of personnel management in the organization's digital ecosystem. *Sotsialno-trudova sfera v koordinatakh novoi ekonomiky ta hlobalnoi sotsioekonomichnoi realnosti: vyklyky, shliakhy rozvytku: zb. tez dop. uchasnykiv Mizhnar. nauk.-prakt. konf.*. Kyiv. KNEU, 2021. 218-220. [In Ukrainian].
12. Humenna, Yu. H., Hura, O. Yu. (2021). Trends in the implementation of digital transformation in the activities of business entities. *Visnyk Sumskoho derzhavnogo universytetu. Serii Ekonomika*, 2, 202–210. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.2-24. [In Ukrainian].
13. Deloitte. (2017). *Rewriting the Rules for the Digital Age*. Deloitte Global Human Capital Trends. Deloitte University Press. Retrieved from https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends_2017/DUP_Global-Human-capital-trends_2017.pdf
14. O'Reilly, T. (2011). Government as a Platform. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 6, 13-40. DOI: 10.1162/INOV_a_00056
15. Ushkalenko, I. M., Zelinska, Yu. S. (2019). Information and communication technologies as the basis of public administration on the path of digital transformation and reform. *Efektivna ekonomika*, 11. Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/53.pdf DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.51 [In Ukrainian].
16. Kabinet Ministriv Ukrayiny [Cabinet of Ministers of Ukraine]. (2017). *Pro skhvalennya Kontseptsii rozvytku elektronnoho uriaduvannya v Ukraini [On the approval of the Concept of the development of electronic governance in Ukraine]*. Rozporyadzhennya. 649-r. Retrieved from: <https://www.kmu.gov.ua/npas/250287124> [In Ukrainian].
17. Tejedo-Romero, F., Araujo, J.F., Tejada, A., Ramirez, Y. (2022). E-government mechanisms to enhance the participation of citizens and society: Exploratory analysis through the dimension of municipalities. *Technology in Society*, 70, 101978. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101978>
18. Krynysia, S. (2023). Modern trends in the development of digital technologies and their impact on public finances. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnogo podatkovoho universytetu*, 2, 82-120. DOI: <https://doi.org/10.33244/2617-5940.2.2023.82-120> [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 12.03.2024

Прийнята до публікації 15.03.2024

МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ БАНКІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Няньчук Н. Ю., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: natalya.nyanchuk@gmail.com

ORCID ID: 0000-0001-7686-4727

Майданюк А. М., провідний менеджер з продажів корпоративного бізнесу Департаменту великих корпоративних клієнтів АТ «Райффайзен банк», м. Одеса, Україна

e-mail: maidaniuka@gmail.com

***Анотація.** Статтю присвячено проблемам маркетингових комунікацій банків в умовах війни в Україні. Військова агресія з боку росії спричинила зростання невизначеності та загроз. Ситуація змінюється щоденно, створюючи нові виклики для усього українського суспільства. Метою написання статті є обґрунтування підходів щодо використання маркетингових комунікацій банками в умовах війни для більш ефективного обслуговування клієнтів. У статті було використано методи статистичного та коефіцієнтного аналізу для оцінки поточних умов здійснення бізнесу банками в Україні. Наведено приклади успішної маркетингової комунікації у банківському секторі. Розглянуто сценарії впливу війни на розвиток бізнесу в Україні, зокрема банківського. У підсумку авторами наведено бачення умов збереження банками позицій на ринку за рахунок правильного використання маркетингових комунікацій.*

***Ключові слова:** банки, маркетингові комунікації, банківське обслуговування, рейтинг, сценарії впливу війни.*

MARKETING COMMUNICATIONS OF UKRAINIANE BANKS IN THE CONDITIONS OF WAR

Nyanchuk Natalia, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Banking, Odesa National University of Economics, Odesa, Ukraine

e-mail: natalya.nyanchuk@gmail.com

ORCID ID: 0000-0001-7686-4727

Maidanyuk Andriy, Leading Corporate Business Sales Manager of Department of Large Corporate Clients JSC Raiffeisen Bank, Odesa, Ukraine

e-mail: maidaniuka@gmail.com

***Abstract.** The article is devoted to the problems of marketing communications of banks in the conditions of war in Ukraine. Military aggression of russia has caused increasing uncertainty and threats. The situation changes daily, creating new challenges for the entire Ukrainian society. The aim of writing the article is to justify approaches to the use of marketing communications by banks in wartime conditions for more effective customer service. The article used methods of statistical and coefficient analysis to assess the current conditions of doing business by banks in Ukraine. Due to the deterioration of the quality of bank asset portfolios, the growth of negative expectations from clients, the constant threat of loss of financial stability, banks face the task of ensuring their own liquidity, carrying out effective restructuring of assets, maintaining the level of customer service, and selling banking products. Banks should carefully approach the policy of marketing communications in order to achieve tactical and strategic objectives. Examples of successful marketing communication in the banking sector are given: for example, new product from FUIB and Kredobank. Scenarios of the impact of the war on the development of business in Ukraine, in particular banking, are considered: first scenario - when the business operates in conditions of active hostilities; second scenario - when activities are going in territories outside the control of the Government of Ukraine, third scenario - activities in the territories where control was restored, fourth scenario - banks operate in territories that have not been affected by military operations. As a result, the authors provide a vision of the conditions for banks to maintain their positions on the market due to the correct use of marketing communications. Banks that have professional staff, that have the ability to quickly adapt to changing conditions, that have a network of connections with various partners, use the latest digital technologies and artificial intelligence, will be better able to withstand the threats that arise as a result of war and maintain their financial stability.*

***Key words:** banks, marketing communications, banking, rating, war impact scenarios.*

JEL Classification: G210, M3100.

Постановка проблеми. Вже більше двох років триває війна в Україні. Суспільство та бізнес зіштовхнулись з безпрецедентними викликами: від особистої безпеки та безпеки бізнесу до розуміння власної ролі та місця у процесах соціально-економічного розвитку в

умовах війни. Країна знаходиться на особливо важливому етапі свого історичного розвитку, щодня виборюючи своє право на існування.

Військова агресія з боку росії призвела до виникнення безлічі проблем демографічного, екологічного, соціального та економічного характеру. Найбільший вплив нових ризикоутворюючих чинників відчув передусім банківський сектор. Банкам довелося у короткі строки реагувати на ті зміни, які відбулися, інтуїтивно підлаштовуватись, вибудовувати нові підходи до здійснення банківських операцій, з однією метою - забезпечити власну фінансову стійкість та зберегти фінансову стабільність банківської системи.

У той же час після шокового моменту початку війни, економіка країни вже два роки вимушена функціонувати та навіть створювати умови для розвитку та накопичення можливостей для повоєнного відновлення. Банки мають не лише вирішувати питання з проблемними активами та забезпечення ліквідності, а й намагатись збільшувати портфелі клієнтів, шукати джерела для отримання доходів. У цьому разі визначальну роль має відігравати правильна маркетингова комунікація.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням просування банківських продуктів присвячено багато праць науковців. Деякі приділяють увагу особливостям збуту та просуванню банківських продуктів. Наприклад, Демко М. та Черкес Р. розглядають рейтинги банків за різними критеріями, що дозволяє визначити лідерів продажів серед банків [1]. Гірняк В. розглядає інструменти маркетингової діяльності у продажах банківських продуктів, аналізує застосування сучасних інструментів у продажах банками України з використанням інноваційних каналів продажу для підвищення ефективності діяльності банків України [2]. Безпосередньо маркетинговим комунікаціям у просуванні банківських продуктів присвячено роботи таких вчених як Панченко О. та Гірченко Т. [3], [4].

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однак, незважаючи на те, що процес продажів банківських продуктів досить глибоко досліджений, у наслідок чого сформовано відповідні теоретичні та методичні підходи щодо його організації та здійснення за різних умов та обставин, саме необхідність вибудовувати ці механізми в умовах війни є новим досвідом не лише для практичного кола, але й для наукової думки також. Невизначеність та постійна загроза погіршення ситуації створюють об'єктивну необхідність для дослідження змін, які відбуваються як у поведінці споживачів, так і надавачів банківських послуг.

Мета дослідження. Метою статті є обґрунтування підходів щодо використання маркетингових комунікацій банками в умовах війни для більш ефективного обслуговування клієнтів.

Основний матеріал. Перед тим як розглянути яким чином відбувається комунікація банків з клієнтами в умовах війни, необхідно оцінити передумови, тобто як змінилась банківська діяльність за сучасних обставин. На підставі даних Національного банку розглянемо показники за депозитною та кредитною діяльністю банків. Проаналізуємо період з кінця 2021 року по березень 2024 року. Порівняння будемо здійснювати по відношенню до грудня 2021 року (100%).

На рис. 1 представлено динаміку депозитів нефінансових корпорацій.

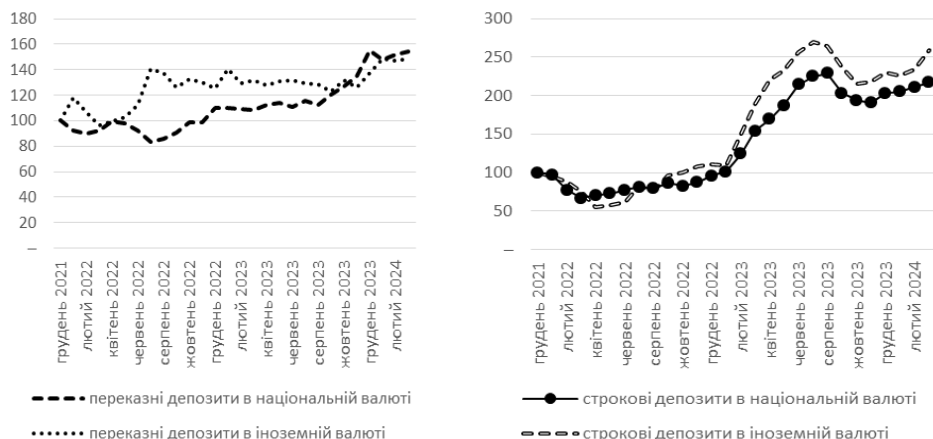


Рис. 1. Динаміка переказних та строкових депозитів нефінансових корпорацій за період грудень 2021- березень 2024 рр.

Джерело: складено авторами за даними [5]

Як свідчать дані рисунку 1, на початку війни, як по переказним, так і по строковим депозитам нефінансових корпорацій (корпоративного сектору) можемо відмітити скорочення обсягів. Особливо чутливими виявилися переказні депозити в національній валюті та строкові депозити, як у національній, так і в іноземній валюті. Варто зауважити, що переказні депозити нефінансових корпорацій в іноземній валюті поновили динаміку до зростання більш швидкими темпами. Це можна пояснити, що в умовах невизначеності депозити в національній валюті вважають більш ризиковими, крім того корпоративний сектор намагається підтримувати певні резерви для розрахунків в іноземній валюті, зважаючи на негативні очікування щодо розвитку економічної ситуації. Це також стосується строкових депозитів. Майже рік знадобився корпоративному сектору та банкам для адаптації до нових умов функціонування. У 2023 році можемо спостерігати значний приріст строкових депозитів нефінансових корпорацій, як у національній, так і в іноземній валютах.

У відносинах банку із фізичними особами не спостерігалось суттєвих змін. На рисунку 2 представлено динаміку депозитів сектору домашніх господарств після початку війни у лютому 2022 р.

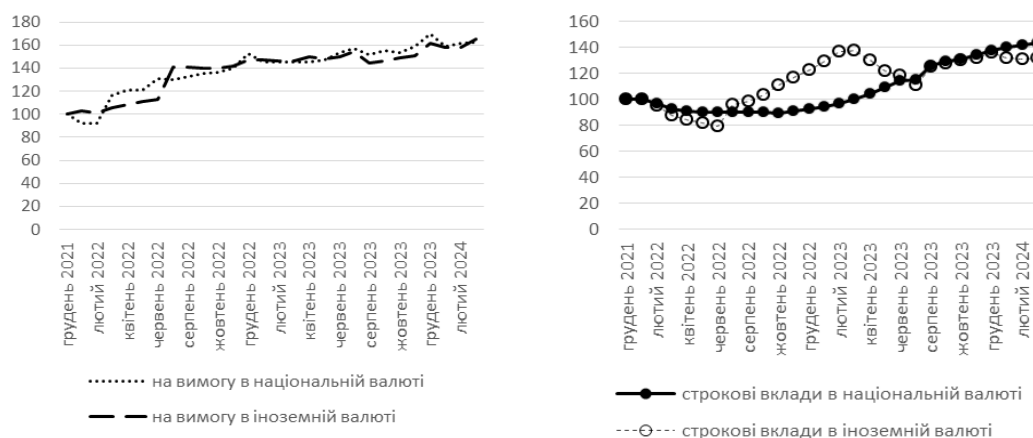


Рис. 2. Динаміка депозитів на вимогу та строкових депозитів домашніх господарств за період грудень 2021- березень 2024 рр.

Джерело: складено авторами за даними [5]

Відтік вкладів на вимогу в національній валюті відбувся у перші місяці війни, а вже після квітня 2022 р. можемо спостерігати постійне зростання. Закладами на вимогу в іноземній валюті скорочення не відбулось. Ситуація зі строковими вкладками фізичних осіб була такою ж як і з корпоративними клієнтами - відновлення динаміки обсягів було більш тривалим, ніж закладами на вимогу. Обсяги строкових вкладів в іноземній валюті почали відновлюватись після вересня 2022 року, у той час як збільшення вкладів у національній валюті починало відбуватись після квітня 2023 року. На нашу думку, «рівень балансу» між метою збереження вкладень від втрати або від знецінення наступив після лютого 2023 року - на рисунку 2 можемо відмітити припинення східного тренду динаміки вкладів в іноземній валюті та навпаки нарощування строкових вкладів у національній валюті.

Кредитна діяльність банків продовжує знаходитись у стані стагнації (рис. 3).

Помітно, що найбільш відреагували на початок війни кредитні портфелі за корпоративними клієнтами в іноземній валюті - відбувається скорочення у межах 20%. Банкам вдалося стабілізувати ситуацію щодо кредитування у національній валюті. Виходячи з даних рисунку, найбільше зусиль довелося докласти для опанування ситуації щодо кредитування саме домашніх господарств.

Для того щоб оцінити, як ці зміни в умовах функціонування банків вплинули на результати їх діяльності, необхідно розглянути показники, що дозволяють дійти висновків про можливості ними ефективно проводити операції (табл. 1).

За даними таблиці 1 можемо відмітити погіршення всіх показників станом на 01.01.2023 р., тобто за перші десять місяців війни, що підтверджує попередні висновки, що банкам знадобився майже рік для адаптування до нових умов. Однак вже у 2023 році показники свідчать, що банкам вдалося покращити результати своєї діяльності, незважаючи на підвищення ризиків. Варто зауважити, що негативним залишається від'ємне значення показнику маржі скоригованої на ризик. В існуючих умовах формування додаткових резервів є неминучим наслідком впливу війни, як на банківський бізнес, так і на соціально-

економічне життя в цілому. На нашу думку, така ситуація буде продовжуватись тривалий час, навіть у післявоєнний період.

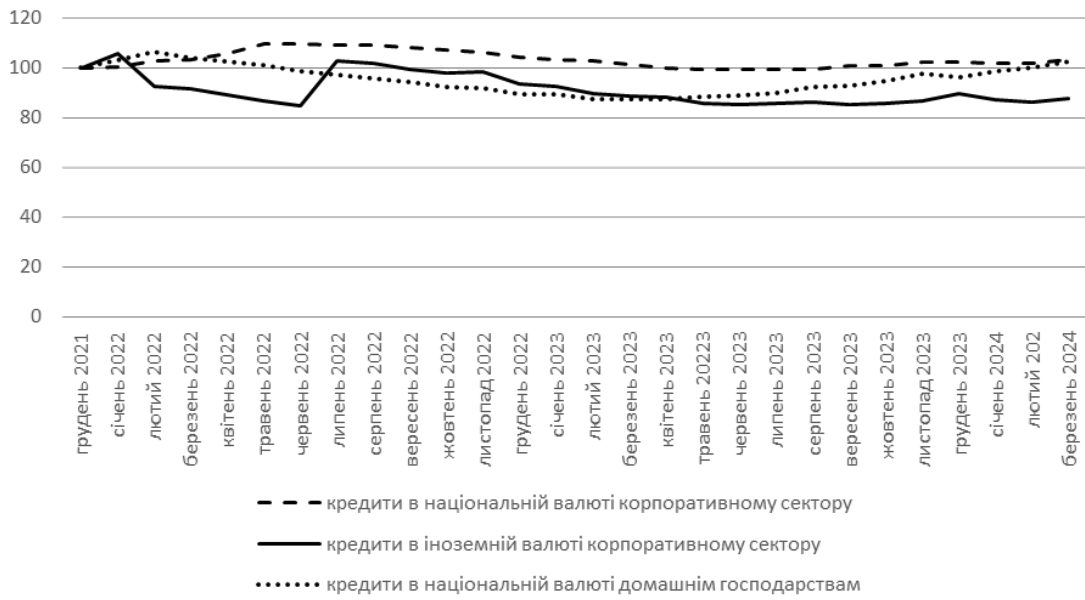


Рис. 3. Динаміка кредитних вкладень банків корпоративному сектору та домашнім господарствам за період грудень 2021- березень 2024 рр.

Джерело: складено авторами за даними [6]

Таблиця 1

Показники оцінки ефективності діяльності банків України за період 01.01.2022-01.03.2024 рр.

Показники	Станом на:			
	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024	01.03.2024
Прибутковість витрат	39,4	6,5	24,1	49,2
Прибутковість доходу	28,25	6,13	19,39	32,96
Коефіцієнт дієздатності	0,72	0,94	0,81	0,67
Коефіцієнт режиму економії коштів	x	0,76	1,16	1,20
Прибутковість активів	3,77	0,93	2,94	5,32*
Прибутковість капіталу	30,28	10,16	29,16	48,51*
Прибутковість статутного капіталу	16,07	5,39	21,38	38,39*
Чистий спред	5,34	6,82	7,68	8,57
Чиста процентна маржа	6,02	7,19	7,90	8,79*
Маржа, скоригованана на ризик	-9,75	-10,34	-6,64	-5,89*

Примітка: значення показників станом на 01.03.2024 позначені (*) є прогнозними, зважаючи на те, що результати діяльності банків відображаються накопичувальним підсумком (фактично ми маємо дані за два місяці, у той час як деякі показники мають бути розраховані до річних значень з метою порівняння)

Джерело: складено авторами за даними [7, 8]

Отже, на тлі погіршення якості портфелів активів, зростання негативних очікувань з боку клієнтів, постійної загрози втрати фінансової стійкості перед банками постає завдання забезпечення власної ліквідності, проведення ефективної реструктуризації активів, підтримання рівня обслуговування клієнтів, продажу банківських продуктів. Суттєве значення у вирішенні цих завдань займають маркетингові комунікації. На думку Гірченко Т. та Панченко О., «за правильного підходу до планування маркетингових комунікацій необхідно поєднувати вплив різних їхніх видів з різною тривалістю життєвого циклу для вирішення необхідних завдань (тактичних і стратегічних)»[4, С. 17]. У своїй діяльності банки можуть використовувати різні види інструментів маркетингових комунікацій, спрямованих на різні цільові групи (рис. 4).

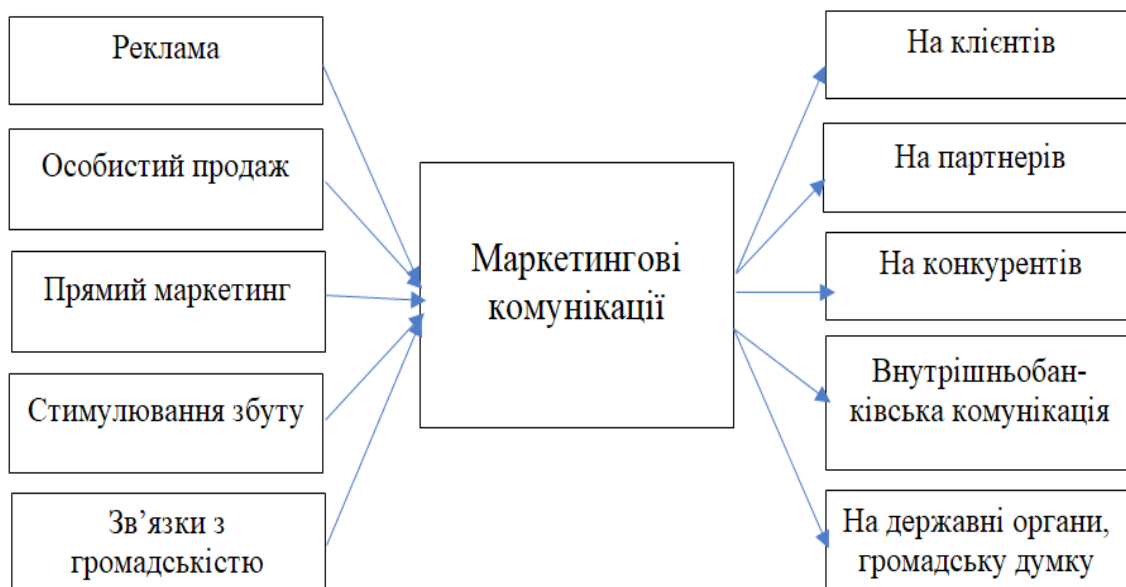


Рис. 4. Види маркетингових комунікацій за інструментами та цільовими групами

Джерело: складено авторами за даними [4]

Якщо в умовах сталого розвитку комунікаційна політика стрімко розвивається - суттєво збільшуються рекламні бюджети, застосовуються інтенсивна реклама на телебаченні, створюються нові передумови для розроблення новітніх заходів зв'язків із громадськістю, йде активний пошук непрямих впливів на споживача для покращення власної конкурентної позиції, то в кризовому стані, до яких варто віднести і воєнний стан, банки поряд із нагадувальною рекламою на телебаченні (яка більше не відіграє провідної ролі) все більше використовують заходи зв'язків із громадськістю та заходи непрямого впливу на клієнта. Багато банків проводять соціальні акції щодо співпраці з навчальними закладами, розробляють стипендіальні програми для співпраці зі студентами, спонсорують та організують благодійні заходи. Дані дії банку сприяють створенню сприятливої соціальної думки населення та посиленню соціальної відповідальності банків [2, С. 57]. Метою банків є переконати клієнтів, що вони на їх боці за будь-яких випадків (окрім тих, які пов'язані з шахрайством), що вони фінансово стійкі і вживають заходів задля посилення своїх фінансових позицій, що рівень обслуговування клієнтів і задоволення потреб не зміниться (або банки будуть намагатись швидко вирішити проблеми, наприклад, як із ситуаціями з блекаутами).

Фінансова система України вистояла в найкритичніший період на початку війни, хоча все ще зіштовхується з величезними викликами. Національний банк України стабілізував банківську систему шляхом цифровізації процесів, фіксації офіційного обмінного курсу гривні, запровадження низки обмежень на розрахункові операції в іноземній валюті та підвищення процентної ставки задля стримування інфляції. Все це дало можливість банкам кредитувати важливі галузі, насамперед фінансувати посівну аграріям. Ризики, з якими зараз стикаються банки, включають масову міграцію людей за кордон, що негативно впливає на економічну діяльність та обсяги операцій в Україні (майже 10% клієнтів виїхали

за кордон, а 20% — у безпечніші області України), а також втрату персоналу внаслідок міграції або мобілізації. Саме тому банки скоротили кількість відділень, підвищили вимоги до клієнтів-боржників, а також перейшли на короткострокове планування. В середньому кожен банк закриття приблизно 12 відділень. Однак на територіях, де відновлено контроль урядом України, відділення також відновили роботу. Загалом працювало 85% банківських відділень станом на вересень 2022 року порівняно з 55% у березні 2022 року. Ще однією проблемою стала протидія дезінформації та інформаційним атакам у соціальних мережах, що може призвести до певних емоційних реакцій та паніки з боку клієнтів. Щоб уникнути паніки, НБУ регулярно публікує звіти про стан банківської системи [9, с. 34].

Деяким банківським установам вдалося продовжувати здійснювати ефективні маркетингові комунікації, і очолити відповідні рейтинги. Так, Всеукраїнська Рекламна Коаліція у співпраці з дослідницькою компанією Factum Group, починаючи з 2013 року, проводять дослідження рекламно-комунікаційного ринку, яке щороку визначає імена кращих маркетинг команд України. Ефективність маркетингових команд визначається за різними галузевими категоріями/індустріями, у яких працюють компанії. Ці категорії розроблені таким чином, щоб корелюватись з конкурсними категоріями Effie Awards Ukraine [10]. У 2021 році перше місце у цьому рейтингу серед установ, які надають банківські, фінансові, страхові, юридичні та інші послуги займав ПУМБ з кількістю балів 89, Альфа-банк (зараз Сенс банк) - 4 місце (71 бал), Монобанк - 7 місце (57 балів). У 2022 році це дослідження не поводилось. А в 2023 році банки було віднесено до груп компаній, які надають усі види послуг: фінансові, страхові, торгівельні, поштові, транспортні, громадське харчування, зв'язок і т.д. Серед цих компаній ПУМБ залишився першим серед банків, однак зайняв вже 9 місце з кількістю балів 38, Банк власний рахунок (Банк Восток) - 15-16 місце (16 балів) і Кредобанк - 17 місце (14 балів). Як бачимо ПУМБ продовжує проводити активну комунікаційну політику. На початку 2023 року ПУМБ постав перед викликом, як збільшити свій депозитний портфель та переконали клієнтів покласти гроші в банк під час війни. Нова депозитна стратегія була побудована на ключових драйверах, що впливали на вибір банку для депозиту - надійність та високий відсоток за вкладом. Стратегія була реалізована для двох різних сегментів вкладників «досвідчених» та «новачків» та втілена у депозитах «Сталевий» та «Спокійний». Комунікація, побудована на раціональних перевагах кожного з депозитів, що поєднувалася з емоційними потребами українців під час війни, та ефективна медійна кампанія у діджитал-каналах, виявилася успішною [11].

Нестандартним виявилось прийняття стратегічного рішення у Кредобанку зробити базовий низькомаржинальний продукт флагманським для комунікації банку й побудувати на ньому глибоку трансформацію всього бренду. Запуск Правильної картки - приклад продуктової кампанії, яка досягнула суттєвих результатів як для бізнесу, так і для іміджу бренду, залучивши добре оптимізований мікс комунікаційних інструментів і маркетингових ініціатив. У результаті база клієнтів збільшилась на 19,5%, що перевищило план, а прибутковість картки «Правильна» склала 224% проти попереднього продукту і стабільний приріст лояльності на 12% [11].

Приклади успішної реалізації маркетингової комунікації під час війни є набуттям досвіду та готовності банків до застосування відповідних цифрових технологій. Однак, зважаючи на те, що війна триває, загальне бачення розвитку банківського бізнесу залежить від окремих сценаріїв (рис. 5).

Кожний сценарій має супроводжуватись відповідними управлінськими рішеннями, які передбачають проведення правильної маркетингової комунікаційної політики. Не можна сказати, що ці сценарії будуть реалізовуватись для кожного окремого банку, залежно від того, де розташовані його відділення та бізнес клієнтів. Для великих мережевих банків ці сценарії будуть проявлятись одночасно. За умов сценарію 1 та 2 маркетингові комунікації мають бути спрямовані за скорочення або повне припинення діяльності, або перенесення її у більш безпечні регіони. У цьому разі важливе значення має постійний моніторинг стану клієнтів і розуміння їх можливостей і планів. Перевагою банківського бізнесу порівняно з іншими бізнесами в даному випадку є можливості дистанційного обслуговування, використання інноваційних рішень та цифрових технологій. Однак функціонування за умов цих сценаріїв найбільш негативно впливає на якість банківських активів, тому комунікації мають бути спрямовані на вирішення проблем, пов'язаних із виникненням проблемної заборгованості, втратою заставного майна, зниженням рівня відповідальності позичальників, яке пояснюється не лише об'єктивною неможливістю обслуговувати заборгованість, а передусім, небажанням це робити.

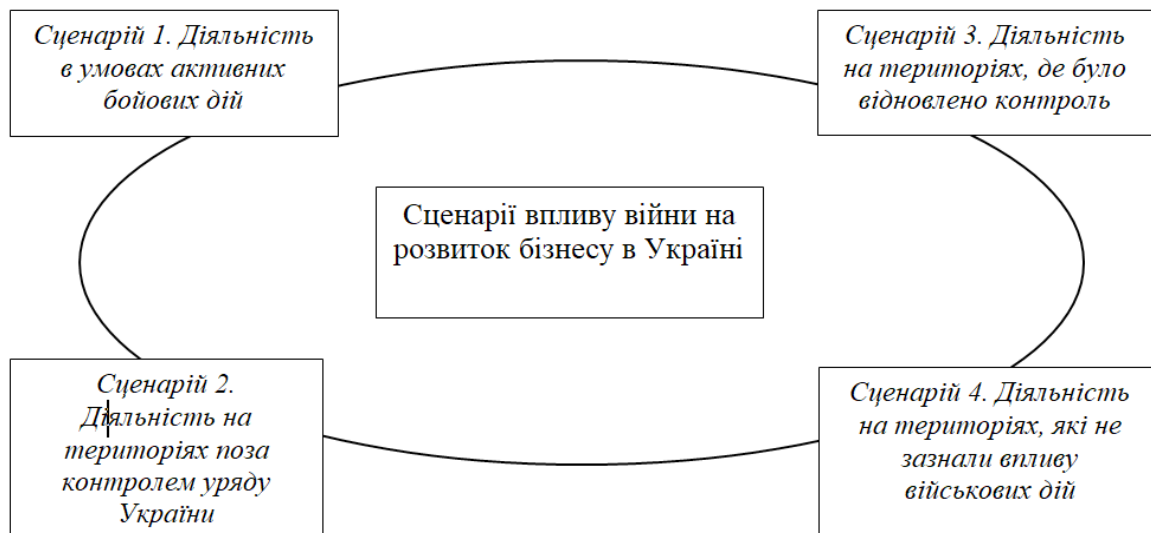


Рис. 5. Сценарії впливу війни на розвиток бізнесу в Україні

Джерело: складено авторами за даними [9]

Діяльність банків в умовах третього сценарію пов’язана з поновленням роботи відділень, орієнтована на відновлення бізнесу після військових дій, можливо створення нових бізнесів. У цьому разі банки мають активно співпрацювати з державою, реалізуючи відповідні програми з підтримки розвитку бізнесу. Для комунікації мають застосовуватись соціальні мережі, прямі контакти, проведення спільних заходів з громадськістю і бізнесом.

Функціонування у межах четвертого сценарію передбачає можливості поступового розвитку діяльності, розробку нових продуктів, спрямованих на забезпечення оборонних потреб країни та підтримання соціальних потреб населення. Діяльність для банків за цим сценарієм має компенсувати у якійсь частині ті втрати та збитки, які банки можуть мати за іншими сценаріями. Комунікація у цьому разі має бути спрямована на залучення нових клієнтів, створення партнерських програм, вихід на нові ринки та адаптування діяльності під потреби попиту клієнтів в умовах зростаючої невизначеності.

Висновки. Підсумовуючи результати проведеного дослідження, можемо відзначити, що українські банки вже третій рік функціонують в умовах війни. За цей період банківському сектору доводилося знаходити рішення багатьох проблем: забезпечення ліквідності і збереження довіри клієнтів, часткової або повної втрати активів (як портфельних, так і основних), підтримання найбільш незахищених клієнтів, пошук джерел для фінансування оборонних потреб країни, забезпечення безперебійного процесу обслуговування в умовах блекаутів, супроводження клієнтів, які були вимушені релокувати свій бізнес у більш безпечні місця, підтримка стратегічно важливих галузей економіки, якісне обслуговування клієнтів за умов скорочення персоналу через необхідність оптимізації витрат, або через мобілізаційні процеси.

В таких умовах не всі інструменти маркетингової комунікації є ефективними. У цьому разі мова вже не буде йти про великі бюджети на рекламу або удосконалення бренду. «Вживання», у першу чергу, буде залежати від професіоналізму персоналу, від топ-менеджменту до звичайних виконавців, здатність швидко адаптувати усі процеси під зміну умов, наявність співпраці з партнерами, які можуть деякі функції виконувати у рамках аутсорсингу, або мати можливість страхувати наслідки певних ризикових подій. Значна роль у забезпеченні маркетингових комунікацій банків в умовах війни належить використанню новітніх технологій, які дозволяють збільшити кількість операцій та можуть здійснюватися дистанційно, або замінити певні функції персоналу завдяки застосуванню технології штучного інтелекту.

Список літератури

1. Демко М.Я., Черкес Р. Сучасні тенденції збуту та просування банківських продуктів в Україні. Економіка і суспільство. Вип. №4. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1903/1831/> (дата звернення 15.03.2024).
2. Гірняк В.В. Сучасні інструменти маркетингу в продажу банківських продуктів. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-2-2017/14.pdf>. (дата звернення 2.03.2024).
3. Панченко О.В. Удосконалення маркетингових комунікацій у забезпеченні ефективності діяльності банків в Україні. Вісник Хмельницького національного університету. №2. 2020. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/3-1.pdf>. (дата звернення 5.04.2024).
4. Гірченко Т. Д. Маркетингові комунікації у забезпеченні ефективності діяльності банків в Україні : монографія / Т. Д. Гірченко, О. В. Панченко ; за заг. редакції канд. екон. наук, проф. Т. Д. Гірченко. Львів : Університет банківської справи, 2021. 244 с. URL: https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/11/MONOGRAPHY-Panchenko_Girchenko_MK-in-banking.pdf. (дата звернення 11.04.2024).
5. Депозити залучені депозитними корпораціями (крім Національного банку). URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#1ms>. (дата звернення 10.04.2024).
6. Кредити надані депозитними корпораціями (крім Національного банку). URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#1ms>. (дата звернення 10.04.2024).
7. Основні показники діяльності банків. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>. (дата звернення 10.04.2024)
8. Доходи і витрати банків. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>. (дата звернення 10.04.2024).
9. Уварова О., Саприкіна М. Відповідальна поведінка бізнесу в часи війни в Україні: Програма розвитку ООН, 2023. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-10/undp-ua-zvit_vidpovidalna_povedinka_biznesu_v_chasy_viyny_v_ukraini_ukr.pdf. (дата звернення 4.04.2024).
10. Best Marketing Teams. URL: <https://best-marketing.com.ua/>. (дата звернення 12.04.2024).
11. Переможці Effie Ukraine. URL: <https://effie.org.ua/winners/>. (дата звернення 12.04.2024).

References

1. Denko M.Y, Cherkes R. (2022). Modern trends in sales and promotion of banking products in Ukraine. *Ekonomika i suspil'stvo*, 4, 2022. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1903/1831/>. (accessed 15 March 2024). [In Ukrainian].
2. Girnyak V.V. (2017). Modern marketing tools in the sale of banking products. *Naukovyy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*. Retrieved from: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-2-2017/14.pdf>. (accessed 2 March 2024) [In Ukrainian].
3. Panchenko O.V. (2020). Improvement of marketing communications in ensuring the effectiveness of banks in Ukraine. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*. 2. Retrieved from: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/3-1.pdf>. (accessed 5 April 2024) [In Ukrainian].
4. Girchenko T. D. (2021). Marketing communications in ensuring the effectiveness of banks in Ukraine: monografy. Lviv : University of Banking. Retrieved from: https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/11/MONOGRAPHY-Panchenko_Girchenko_MK-in-banking.pdf. (accessed 11 April 2024) [In Ukrainian].
5. Deposits are attracted by deposit corporations (except the National Bank). Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#1ms>. (accessed 10 April 2024) [In Ukrainian].
6. Loans provided by deposit corporations (except the National Bank). Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#1ms>. (accessed 10 April 2024) [In Ukrainian].
7. Main indicators of banks' activity. Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>. (accessed 10 April 2024) [In Ukrainian].
8. Income and expenses of banks. Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>. (accessed 10 April 2024) [In Ukrainian].
9. Uvarova O., Saprikina M. (2023). Responsible business behavior in times of war in Ukraine: UN Development Program. Retrieved from: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-10/undp-ua-zvit_vidpovidalna_povedinka_biznesu_v_chasy_viyny_v_ukraini_ukr.

pdf. (accessed 4 April 2024) [In Ukrainian].

10. Best Marketing Teams. Retrieved from: <https://best-marketing.com.ua/>. (accessed 12 April 2024) [In Ukrainian].

11. Winners of Effie Ukraine. Retrieved from: <https://effie.org.ua/winners/>. (accessed 12 April 2024) [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 12.03.2024

Прийнята до публікації 15.03.2024

УДК 35:368.02

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-80-86>

ФУНКЦІОНАЛЬНА АДАПТАЦІЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ З ПОЗИЦІЇ СИСТЕМНОГО АНАЛІЗУ

Шевцова О. Й., доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна
e-mail: ei.shevtsova@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-9909-6502

***Анотація.** Метою дослідження є виявлення факторів впливу в процесі взаємодії із зовнішнім та внутрішнім середовищем банківської системи як складної ієрархічної економічної системи, що визначають відповідні зовнішні та внутрішні функції системи й формують умови функціональної адаптації банківського сектору економіки – складника її фінансової інфраструктури. Для отримання результатів дослідження застосовано класичний системний та структурно-функціональний методологічні підходи в частині визначення зовнішнього та внутрішнього середовища банківської системи. Послугувалися методами аналізу, синтезу, порівняння та аналогії для виявлення факторів впливу середовища на систему, PEST-аналізу для ідентифікації факторів впливу зовнішнього середовища та SWOT-аналізу для ідентифікації факторів впливу внутрішнього середовища на банківську систему України, методом класифікації та логічного аналізу внутрішніх та зовнішніх функцій банківської системи як складної економічної системи. У статті проаналізовано різні методологічні підходи в межах системного аналізу банківського сектору економіки. Обґрунтовано, що для ідентифікації факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на банківську систему необхідно послугуватися класичним системним та структурно-функціональним підходом. Виявлено фактори зовнішнього та внутрішнього впливу за групами та встановлено відповідні зовнішні та внутрішні функції банківської системи. Практична значимість дослідження полягає в можливості удосконалення механізму функціональної адаптації банківської системи до змін зовнішнього середовища.*

***Ключові слова:** зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, фактори, функції, адаптація, банківська система.*

FUNCTIONAL ADAPTATION OF THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE FROM THE POSITION OF SYSTEM ANALYSIS

Shevtsova Olena, Doctor of Economics, Professor of Department of Finance, Banking and Insurance, Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, Ukraine
e-mail: ei.shevtsova@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-9909-6502

***Abstract.** Purpose. The purpose of the study is to identify influencing factors in the process of interaction with the external and internal environment of the banking system as a complex hierarchical economic system, which determine the relevant external and internal functions of the system and form conditions for the functional adaptation of the banking sector of the economy - a component of its financial infrastructure. Method. In order to obtain the results of the study, classical systemic and structural-functional methodological approaches were used in determining the external and internal environment of the banking system. The methods of analysis, synthesis, comparison and analogy were used to identify the factors influencing the environment on the system, PEST - analysis to identify the factors influencing the external environment and SWOT - analysis to identify the factors influencing the internal environment on the banking system of Ukraine, by the method of classification and logical analysis of internal and external functions banking system as a complex economic system. Results. He article analyzes various approaches to ensuring the financial security of banking institutions. The place of financial security management strategy in the system of corporate strategic management of the bank is considered. The need to take into account regulatory influences of the NBU on strategy formation was emphasized. Correspondence of threats and indicators of the bank's financial security was determined. Scientific novelty. It is substantiated that in order to identify the factors influencing the external and internal environment on the banking system, it is necessary to use the classic systemic and structural-functional approach. The classification of external and internal functions of the banking system was further developed in accordance with the factors influencing the external and internal environment. Practical importance lies in the possibility of improving the mechanism of functional adaptation of the banking system to changes in the external environment. The transformation of the functions of the banking system and its individual elements allows timely assessment of the potential of the system and the extent of changes in the future.*

***Key words:** external environment, internal environment, factors, functions, adaptation, banking system.*

JEL Classification: G210; E590; P500.

Постановка проблеми. Впродовж останніх років банківська система України опирається

серії потужних випробувань на здатність зберігати цілісність, що є важливою умовою її існування як складної економічної системи. Водночас вона продовжує залишатися фінансово та інституційно стійкою в періоди фінансової кризи, пандемії, військової агресії, забезпечувати економіку країни необхідними фінансовими послугами вчасно, у повному обсязі, що саме й очікується від банківської системи як фінансового посередника та інфраструктурного агента економіки країни. Повноцінне виконання всіх функцій банківською системою, окремими банками можливо за рахунок перманентної адаптації до змін у зовнішньому середовищі системи та до її внутрішніх змін. Національному банку України вдається не тільки зберігати банківський сектор економіки в умовах нових викликів, але й зміцнювати його, приймаючи дуже складні регуляторні рішення. Серед проблем, які постають перед регулятором та банківською системою, багато таких, що ніколи ще не вирішувалися. Завданням сучасної фінансової теорії та практики є вивчення й теоретичне обґрунтування природи цих явищ та подій. Інструментарій системного аналізу є таким, що може допомогти науковому та практичному розгляду таких складних процесів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематикою оцінки поточного стану банківської системи, процесів її розвитку в умовах війни займаються Д. М. Гладких, Г. П. Бортніков [1], В. В. Коваленко [2], О. О. Любіч [1], В. І. Міщенко, С. В. Міщенко, С. В. Науменкова [3], Л. С. Федевич [4], Н. М. Шелудько, С. Є. Шишков [5] та інші.

Питання застосування системного підходу в науковому дослідженні економічних систем щодо удосконалення управління, адаптації до сучасних проблем розглядають І. В. Гречина [6], Н. А. Кизима, Т. С. Клебанова [7], В. Ю. Філіпов [8]. Системний підхід у дослідженні елементів інфраструктури досліджують Л. М. Баценко, Р. В. Галенін [9].

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Науковці та практики оцінюють в своїх роботах поточний стан банківської системи та регулятивні впливи Національного банку України в несприятливих умовах переважно методами фундаментального та фінансово-економічного аналізу. Системними підходами в дослідженні процесів розвитку банківської системи та її регулювання послуговуються фрагментарно або не в повній мірі. Частіше застосовуються конструктивний і нормативний підходи вирішення проблем у межах конструювання ефективної системи, формування нормативної бази для її трансформації. Також поширені комплексний і ситуаційний підходи, для яких характерним є аналіз системи з різних боків або визначення її проблемної зони і поєднання результатів дослідження з метою оцінки та прогнозу розвитку. Вважаємо, що розгляд банківської системи потребує класичного системного та структурно-функціонального підходів. Саме вони надають можливість визначити взаємовплив із зовнішнім та внутрішнім середовищем системи у функціональній площині, оцінити та спрогнозувати потенціал цієї взаємодії.

Метою дослідження є виявлення факторів впливу в процесі взаємодії із зовнішнім та внутрішнім середовищем банківської системи як складної ієрархічної економічної системи, що визначають відповідні зовнішні та внутрішні функції системи та формують умови функціональної адаптації банківського сектору економіки як складника її фінансової інфраструктури.

Основний матеріал. Системний підхід для розгляду еволюції формування, дослідження процесів функціонування та розвитку стосовно банківської системи визначаємо найбільш природним. Можливість чітко визначити межі банківської системи, її елементи та вхідні потоки ресурсів, вихідні потоки фінансових послуг та інших результатів діяльності полегшує проведення перших етапів системного аналізу цієї складної інфраструктурної економічної системи.

Сучасна методологія системного аналізу економічних систем спрямовується на визначення їх потенціалу [6], перспектив розвитку з урахуванням різновекторних факторів-збурень, що призводять до виникнення все нових і нових ризиків. Більшість факторів для систем макроекономічного рівня мають загальний характер впливу на окремі системи та їх підсистеми. Найбільшої уваги дослідників вимагають фактори-збурення, які є специфічними для різних ринків або видів економічної діяльності. Саме вони потребують додаткової уваги щодо визначення причино-наслідкових зв'язків окремих факторів і відповідних ризиків діяльності, розробки методик їх ідентифікації, оцінки вразливості системи і формування

інструментарію протидії в системах ризик-менеджменту, антикризового управління.

Процедури ризик-менеджменту або антикризового управління в межах окремої системи спираються на її можливості адаптації до зовнішнього середовища, що постійно змінюється [7], ґрунтуються на спроможності системи до саморегулювання в ринкових умовах. Завданням дослідників та практиків є розробка управлінських та регулюючих механізмів адаптації системи, трансформації в межах підтримки її цілісності.

Цілісність системи розглядається в якості її базової характеристики. Саме цілісність дає можливість визначити межі системи. Наступними характеристиками, які додають системі власне ознаки системності – це функції, які вона виконує як система. Ідентифікація комплексу функцій, встановлення їх відповідності до структури системи потребує структурно-функціонального методологічного підходу до реалізації системного аналізу. Кожен елемент системи виконує власні функції. Виконання загальних функцій всією системою визначає її цілісність.

До загальних системоутворюючих функцій належать такі як реакція системи на зовнішнє середовище, альтернативність виходу результатів системи, досягнення загальних цілей, наявність і здійснення руху за відповідною траєкторією розвитку. Загальні функції системи надають нам можливість виявити її активність, стійкі взаємозв'язки окремих елементів, або підсистем між собою та із системою в цілому.

Стійкі реакції системи на зовнішнє середовище формують додатковий набір зовнішніх функцій. Для банківської системи до таких функцій стосовно впливів зовнішнього середовища відносимо підтримку фінансової стійкості, спрямованість на формування ресурсної та клієнтської бази, створення довіри на основі побудови прозорої взаємодії з клієнтами та контрагентами з різних секторів фінансового ринку та реальної економіки, функції адаптації до змін зовнішнього середовища. Банківська система є елементом фінансової інфраструктури економіки країни, тому для неї характерне виконання обслуговуючої функції по відношенню до надсистем. Надсистемами для банківської системи є фінансовий ринок та економіка країни.

У таблиці 1 зроблено спробу виявлення факторів впливу зовнішнього середовища на банківську систему України.

Таблиця 1.

PEST-аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на банківську систему України, 2022-2023 рр.

<p>Р (політичні)</p> <ul style="list-style-type: none"> – погіршення політичної ситуації в країні через повномасштабне російське вторгнення в Україну; – державне (через НБУ) регулювання конкуренції під час війни посилилося і віддавалися переваги державним банкам 	<p>Е (економічні)</p> <ul style="list-style-type: none"> – зниження платоспроможності населення; – інфляція; – ускладнена економічна ситуація в країні через російсько-українську війну; – підвищений попит на кредитні ресурси не підкріплений відповідною кредитоспроможністю позичальників
<p>S (соціальні)</p> <ul style="list-style-type: none"> – демографічне скорочення; – міграція та загибель людей через воєнні дії на території країни; – екологічні проблеми; – людські цінності 	<p>T (технологічні)</p> <ul style="list-style-type: none"> – технологічний розвиток; – потенціал інновацій; – цифровізація; – доступ до новітніх технологій; – проблеми з технікою через віяльні відключення світла, кібератаки; – фізична втрата частини фондів та ресурсів

Джерело: складено автором за матеріалами [10-12]

Перелік факторів не є повним, що дає скоріше напрям для подальших досліджень. Зовнішнє

середовище по відношенню до банківської системи досить неоднорідне. Інституційна частина зовнішнього середовища різного рівня (фінансового ринку або економіки країни) складається з підсистем, які організовано здебільшого у відповідності до законодавчої бази та вимог регуляторів ринку. В частині поведінки клієнтів банківської системи зовнішнє середовище відзначається певною хаотичністю.

Проведення PEST-аналізу виявило найбільший вплив серед усіх факторів зовнішнього середовища тих, що мають політичний характер через складну довгострокову воєнно-політичну ситуацію в країні, що ускладнюється повномасштабним російським вторгненням в Україну. До того ж політичні фактори негативно вплинули і на всі інші. Так, в економічному аспекті спостерігається попит на кредити, що неможливо реалізувати через підвищені ризики в сучасних умовах, тому знижуються темпи надання кредитних послуг через зниження рівня платоспроможності суб'єктів господарювання та населення.

Щодо соціальних факторів, то тут спостерігається значна міграція населення в інші міста, регіони, або країни, що може стати причиною відмови від користування послугами банку. Водночас відбуваються не тільки природні демографічні коливання, а й значне скорочення населення країни через війну. Технологічні фактори зазвичай мають позитивний вплив на розвиток банківської системи, проте протягом другого півріччя 2022 року існувала проблема систематичних відключень світла, що заважало робочому банківському процесу, значно збільшилась частота кібератак на сервери державних інституцій України, окремі банківські установи.

По відношенню до внутрішнього середовища банківської системи необхідно також визначити внутрішні функції складної економічної системи.

У складній економічній системі за елементами закріплюються певні функціональні дії. Для банків на законодавчому та інструктивному рівні визначаються процедури реєстрації, ліцензування, організації діяльності, звітності, встановлюються нормативи управління фінансовими ресурсами.

Національний банк України здійснює банківське регулювання та нагляд по відношенню до банківських установ, координацію та узгодження спільних функцій. Такою спільною функцією є організація функціонування платіжних систем [3].

Для ідентифікації факторів впливу внутрішнього середовища на банківську систему краще застосувати SWOT-аналіз (табл.2).

Таблиця 2.

SWOT-аналіз факторів впливу внутрішнього середовища на банківську систему України, 2022-2023 рр.

<p>Сильні сторони (S):</p> <ul style="list-style-type: none"> – активний розвиток за напрямком діджиталізації; – широкий спектр послуг; – достатня внутрішня ресурсна база 	<p>Можливості (O):</p> <ul style="list-style-type: none"> – прийняття чіткої соціальної позиції; – розробка нових послуг (удосконалення існуючих); – мінімізація технічних проблем; – збільшення спектру платіжних послуг
<p>Слабкі сторони (W):</p> <ul style="list-style-type: none"> – відносно низький рівень капіталізації; – недостатня диверсифікація активних операцій в умовах війни; – благодійна діяльність частіше за рахунок клієнтів; – не достатньо розгалужена інфраструктура банківської системи; – обмеженість джерел поповнення фінансових ресурсів 	<p>Загрози (T):</p> <ul style="list-style-type: none"> – санкції з боку регулятора; – відключення світла й ризик майнової шкоди через воєнні дії; – низька платоспроможність населення; – інфляція; – посилення конкурентних позицій банків з іноземним капіталом; – зниження рівня довіри від наявних та потенційних клієнтів

Джерело: складено автором за матеріалами [10-12]

SWOT-аналіз визначає значну залежність банківської системи, її елементів – окремих банків – від розвитку інформаційно-технологічних процесів, коливань настрою клієнтів та розширення спектру загроз і ризиків. Збереження цілісності системи та її рівноваги забезпечується її здібністю до функціональної адаптації. З одного боку – це розвиток зовнішніх та внутрішніх функцій для самоорганізованого пристосування до змін відповідного середовища. З іншого, підвищення рівня керованості завдяки удосконаленню грошово-кредитного регулювання Національного банку України. Через розширення спектру фінансових інститутів, дію яких регулює Національний банк України (НБУ), змінилась його позиція по відношенню до банківської системи в межах проведення системного аналізу.

У вузькому розумінні НБУ залишається регулятором банківської системи і може розглядатися як елемент цієї складної економічної системи. Тоді система має ієрархічний характер, що пояснюється дворівневою структурою банківського сектору України. Водночас у розширеному спектрі повноважень НБУ є регулятором більшості фінансових інститутів фінансового ринку. Дуальний характер функціонального положення НБУ в такому разі може відносити державного регулятора до елемента надсистеми по відношенню до банківського сектору. Дві різні структури банківської системи при проведенні системного аналізу впливають на виявлення додаткових функціональних зв'язків та залежностей і на вибір різного економіко-математичного інструментарію при визначенні потенціалу системи та прогнозуванні параметрів її діяльності.

В економічних реаліях, що склалися у 2022-2024 рр. НБУ продовжує проведення інтервенцій на валютному ринку з метою підтримки курсу гривні та рівня пропозиції валюти в межах попиту. Цей захід дозволяє укріпити національну валюту навіть в умовах замороження валютного курсу, стримувати тиск на валютному ринку, спричинений емісією гривні. Також це має збалансувати ринок експортерів та імпортерів задля утримання валютного курсу. Перехід до керованого гнучкого курсоутворення для юридичних осіб сприяє поступовому переходу до ринкових принципів валютного регулювання. Повільність таких процесів обумовлено затяжним характером війни.

Підвищувати економічні нормативи для діяльності банківських установ нині недоцільно, адже установи протягом аналізованих років за період

2018-2022 рр. виконували всі встановлені норми по ним. Збільшення вимог по формуванню регулятивного капіталу створить додаткове фінансове навантаження на установи замість укріплення їх платоспроможності і стабільності. Замість цього включається система реорганізації структурування капіталу банків та оновлення відповідного нормативного інструментарію [12].

Регулятору необхідно продовжувати надавати 100% гарантію на вклади юридичних та фізичних осіб у комерційних банках. Цей захід дозволяє зберегти довіру споживачів банківських послуг до системи комерційних банків, зберегти та збільшити існуючі обсяги залучених депозитів у банківських установах країни.

Доцільним є продовження застосування диференційного підходу до рефінансування комерційних банків країни, що дозволить поліпшити фінансовий стан банків в умовах збільшення витрат на формування резервів та зменшення доходів внаслідок введених обмежень на валютні операції, недоотримання комісійних та процентних доходів через зменшення рівня платоспроможності клієнтської бази впродовж війни.

Збільшення обсягів формування обов'язкових резервів нині недоцільно через те, що велика питома вага ресурсів банківських установ вже направлена на їх формування. Додаткове фінансове навантаження на їх функціонування не є доцільним заходом. Оптимальними є зміни у складі та структурі обов'язкових резервів, що обумовлюється поточною ситуацією.

Висновки. Функціональна адаптація банківської системи України до змін зовнішнього середовища в умовах війни має переважно спиратися на кероване регулювання діяльності системи. Регуляторні впливи з боку Національного банку України, як вказує практика та результати аналізу, мають достатній спектр інструментарію щодо збереження цілісності системи, щодо її збалансування разом з активним впровадженням оновлених моделей регулювання. При пошуку практичних шляхів підвищення якості

грошово-кредитного регулювання Національного банку України було запропоновано

такі рішення: зосередження на забезпеченні цінової стабільності, зміщення акценту на використання в якості інструмента операцій на відкритому ринку, залучення іноземних інвесторів до купівлі ОВДП, продовження 100% гарантування вкладів фізичних та юридичних осіб у комерційних банках, створення та використання у рефінансуванні дисконтних домів в якості посередників між Нацбанком та комерційними банками країни, використання казначейських векселів, збільшення відкритості статистичної звітності та результатів роботи Національного банку України тощо. Щодо заходів із забезпечення стабільності банківської системи, то регулятору слід утриматися від збільшення економічних нормативів роботи комерційних банків та зростання обсягів формування обов'язкових резервів, які має система через їх обслуговування.

Застосування системного аналізу по відношенню до процесів функціональної адаптації банківської системи має розвивати методичні основи оцінки потенціалу банківської системи по відношенню до різних рівнів надсистем: фінансового ринку або економіки країни. Розвитку потребує також встановлення відповідності між факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на банківську систему та її зовнішніми і внутрішніми функціями. Це значно полегшить перехід до формалізованого представлення процесів функціонування в економіко-математичній формі.

Список літератури

1. Бортніков Г. П., Любіч О. О., Гладких Д. М. Державні банки в умовах воєнного стану: ключові проблеми та заходи реагування. *Фінанси України*. 2022. №4. С. 67-91.
2. Коваленко В. В. Фінансова безпека банків в умовах воєнного стану. *Міжнародний науково-практичний журнал «Фінансовий простір»*. 2022. №4. С. 81-93. URL: <http://fpnpu.cibs.ubs.edu.ua/article/view/272736>. (дата звернення: 20.03.2024).
3. Міщенко В. І., Науменкова С. В., Міщенко С. В. Управління операційними ризиками в платіжних системах. *Економічний простір*. 2023. №183. С.79-87.
4. Федевич Л. С., Ливдар М. В. Облігації внутрішньої державної позики як інструмент для інвестицій та підтримки економіки України. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*, 35 (2022). С. 136-140. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/domestic-government-bonds-as-a/> (дата звернення: 20.03.2024).
5. Шелудько Н. М., Шишков С. Є. Національний банк України в умовах воєнного стану: ефективність дій на ринках капіталу. *Фінанси України*. 2022. №5. С. 61-85.
6. Гречина І. В. Системний підхід як методологічна основа дослідження потенціалу економічних систем. *Економічний аналіз*. 2010. Випуск 7. С. 15–18. URL: https://econa.at.ua/Vypusk_7/grechyna.pdf (дата звернення: 20.03.2024).
7. Адаптивные модели в системе принятия решений: монографія; под ред. Н. А. Кизима, Т. С. Клебановой. Х.: ИНЖЭК, 2007. 368 с.
8. Філіппов В. Ю. Системно-інтегроване управління розвитком підприємництва за імперативами сталого розвитку в інформаційно-інноваційній економіці. Дис... на здобуття... д-ра екон. наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Одеський національний політехнічний університет, Одеса, 2020. 516 с.
9. Баценко Л. М., Галенін Р. В. Сучасні виклики теорії та практики міжнародних комунікацій в системі адміністративного управління організації в умовах сталого розвитку: системний підхід. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка та управління»*. 2023. Випуск 53. С. 58-66. URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/85/81>. (дата звернення: 20.03.2024).
10. Інфляція залишатиметься помірною, а економіка відновлюватиметься. Національний банк України. 01.02.2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiya-zalishatimetsya-pomirnoyu-a-ekonomika-vidnovlyuva-timetsya--inflyatsiyuy-zvit-nbu>. (дата звернення: 20.03.2024).
11. Наумов С. В. Як банки переживають другий рік великої війни. Економічна правда. 22.01.2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/01/22/708991/>. (дата звернення: 20.03.2024).

20.03.2024).

12. Огляд інструментів підтримки фінансової стійкості в умовах воєнного стану (грудень 2023р.-січень 2024 р) (2024). Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-finansovoyi-stiykosti-v-umovakh-voennoho-17> (дата звернення: 20.03.2024).

References

1. Bortnikov, H. P., Lyubich, O. O., Hladkyh, D. M. (2022). State banks during wartime: key issues and response measures. *Finansy Ukrainy*, 4, 67-91. [In Ukrainian].
2. Kovalenko, V. V.(2022). Financial security of banks under martial law. *Mizhnarodnyi naukovo-praktychnyi zhurnal «Finansovyi prostir»*, 4, .81-93. doi: <http://fpnpu.cibs.ubs.edu.ua/article/view/272736/>. (accessed 20 March 2024). [In Ukrainian].
3. Mishchenko, V. I., Naumenkova, S. V. Mishchenko, S. V. (2023). Operational risk management in payment systems. *Ekonomichnyi prostir*, 183, 79-87. [In Ukrainian].
4. Fedevych, L. S., Lyvdar M. V. (2022). Domestic state loan bonds as a tool for investment and support of the economy of Ukraine. *Elektronne naukove fakhove vydannia z ekonomichnykh nauk «Modern Economics»*, 35, 136-140. doi: <https://modecon.mnau.edu.ua/domestic-government-bonds-as-a/>. (accessed 20 March 2024). [In Ukrainian].
5. Sheludko, N. M., Shyshkov, S. Ie. (2022). The National Bank of Ukraine under the conditions of martial law: the efficiency of actions on the capital markets. *Finansy Ukrainy*, 5, 61-85. [In Ukrainian].
6. Hrechyna, I. V. (2010). The system approach as a methodological basis for researching the potential of economic systems. *Ekonomichnyi analiz*, 7, 15–18. Retrieved from https://econa.at.ua/Vypusk_7/grechyna.pdf (accessed 20 March 2024). [In Ukrainian].
7. *Adaptyvne modely v systeme pryniatyia reshenyi.* (2007). pod red. N. A. Kyzyma, T. S. Klebanovoi. Kh.: YNZhЭK. [In Ukrainian].
8. Filippov, V. Iu.(2020). System-integrated management of the development of entrepreneurship according to the imperatives of sustainable development in the information and innovation economy. (D. Sc. Thesise) *Economy and enterprise management (by types of economic activity)*. Odessa. Odessa National Polytechnic University . [In Ukrainian].
9. Batsenko, L. M., Halenin, R. V. (2023). Modern challenges of the theory and practice of international communications in the system of administrative management of the organization in conditions of sustainable development: a systemic approach. *Zbirnyk naukovykh prats DUIT. Serii «Ekonomika ta upravlinnia»*, 53, 58-66. doi: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/85/81>. (accessed 20 March 2024). [In Ukrainian].
10. *Infliatsiia zalyshatymetsia pomirnoiu, a ekonomika vidnovlyuvatymetsia.* Natsionalnyi bank Ukrainy. (2024). Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiya-zalishatymetsya-pomirnoyu-a-ekonomika-vidnovlyuvatime-tsya—inflyat-syinyi-zvit-nbu> (accessed 20 March 2024). [In Ukrainian].
11. Naumov, S. V. (2024). How banks survive the second year of the great war. *Ekonomichna Pravda*. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/01/22/708991/> (accessed 20 March 2024). [In Ukrainian].
12. Review of tools to support financial stability under martial law (December 2023-January 2024). (2024). National Institute for Strategic Studies. Retrieved from <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-finansovoyi-stiykosti-v-umovakh-voennoho-17> (accessed 20 March 2024). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 12.03.2024

Прийнята до публікації 15.03.2024

~ МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ ~

УДК 659.1

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-87-92>

**ADVERTISING AND THE ADVERTISING ENVIRONMENT VERSUS ETHICS
IN THE BUSINESS ENVIRONMENT OF SLOVAKIA**

Veliká Laura, Department of Social Sciences, College of International Business ISM Slovakia in Prešov, Prešov, Slovakia
e-mail: lauravelika@gmail.com
ORCID ID: 0009-0005-2741-0258

Abstract. *In the past, people only produced as many products as they could consume. Nowadays, however, production has outstripped consumption several times. That is why people often choose based on different aspects and often use different tools. The most common thing that can influence them nowadays is advertising. Advertising is one of the oldest communication tools, dating back to ancient Egypt. The etymological origin of the word advertising comes from the French word "réclamer". The translation of this term means to request, to demand, to claim. There are many definitions for the term advertising, which always depend on the author. Some are focused on the content of the concept of advertising from various points of view, from the psychological, economic or social point of view. Advertising is essentially a message whose task is to reach a target group of consumers as a form of communication media. In our post, we address the goals and types of advertising campaigns, types of advertising tricks, and professional codes of ethics in advertising.*

Keywords: *advertising, ethics, advertising campaign, advertising tricks, advertising professional codes of ethics.*

**РЕКЛАМА ТА РЕКЛАМНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ПРОТИ ЕТИКИ В ДІЛОВОМУ
СЕРЕДОВИЩІ СЛОВАЧЧИНИ**

Веліка Лаура, відділ соціальних наук, коледж міжнародного бізнесу ISM Словаччина в Пряшіві, м. Пряшів, Словаччина
e-mail: lauravelika@gmail.com
ORCID ID: 0009-0005-2741-0258

Анотація. *У минулому люди виробляли стільки продуктів, скільки могли спожити. Але нині виробництво в кілька разів перевищило споживання. Ось чому люди часто вибирають на основі різних аспектів і часто використовують різні інструменти. Найпоширеніше, що може на них зараз вплинути, – це реклама. Реклама є одним із найдавніших засобів комунікації, що сягає стародавнього Єгипту. Етимологічне походження слова реклама походить від французького слова «réclamer». Переклад цього терміна означає просити, вимагати. Існує багато визначень терміну реклама, які завжди залежать від автора. Деякі зосереджені на змісті концепції реклами з різних точок зору, з психологічної, економічної чи соціальної точки зору. Реклама, по суті, є повідомленням, завданням якого є охоплення цільової групи споживачів як форми комунікаційного засобу. У нашій публікації ми розглянемо цілі та типи рекламних кампаній, типи рекламних прийомів і професійні етичні кодекси в рекламі.*

Ключові слова: *реклама, етика, рекламна кампанія, рекламні прийоми, професійні етичні кодекси реклами*

JEL Classification: M310, M370, M390.

Introduction. Advertising cannot be considered as "another type of communication, but as a way of using various existing forms of communication to achieve the intended effect." [1, p. 266]. According to Hanuláková, advertising is "intentionally or unforcedly influencing the buyer in favor of its sponsor through a product." [2, p.73]. Advertising is "a means that helps enter the market with higher quality and more innovative products and creates an identity for corporate products." [3, p. 36]. According to Toscani, advertising is "perfumed carrion...". Advertising does not sell products or ideas, but a false, intoxicating idea of happiness.

For the purposes of the Code, advertising means:

- (1) "the communication process initiated by the competitor or a person authorized by him, as well as the content that is the result of this communication process, if it is:
 - a) this communication process carried out for a fee or other consideration,
 - b) the purpose of this communication process is to influence the consumer's behavior in any way, in particular to provide the consumer with information about the competitor's product, activity or goals, or about his project of a charitable or other non-commercial nature.

(2) a communication process initiated by a non-entrepreneur, as well as the content that is the result of this communication process, as long as the communication process uses methods, pursues goals and uses methods in the dissemination of content that are generally used, followed or used by commercial communication, including if the communication process is carried out by a person authorized by a non-entrepreneur.

(3) Advertising for the purposes of the Code includes any form of public promotion or presentation using advertising techniques, in particular direct marketing including telemarketing, use of communication media including digital advertising, teleshopping, sponsorship and product placement; content created by users (user generated content) within social networks, blogs or similar virtual spaces is taken into account if and only if the provision of paragraph 1 applies to such content. (4, čl. 2).

Considering the scope of advertising, we can say that: "Advertising lies at the core of contemporary culture and is at the center of discussions about postmodernism, globalization and consumer culture" [5, p. 170].

The analysis of recent research and publications. Many scientists pay attention to advertising and its role in the business environment, namely: Burton G. and Jiráček J. [1], Hanuláková E. [2], Tellis, Gerard J. [3], Scott M. M. [4], Mastný J. [6] and other scientists.

The unresolved parts of the overall problem. We could continue with the definition of advertising according to the individual authors who discuss it. However, it is essential that we understand the definition of advertising correctly and that we are familiar with its individual forms. Advertising is the most important and valuable tool of communication. Her ability is to reach potential customers in any way, but especially very quickly. However, it is necessary to realize that its essence is to be in accordance with the law and ethics. As long as advertising works, it sometimes causes unintended effects and can thus also have a social, i.e. non-commercial, impact on the consumer. The questions of ethics in advertising will be specified in the next part of the work.

The paper's aim. The main goal of the article is to analyze the situation with advertising and its impact on the business environment of Slovakia.

The basic material. The role of advertising. The most important role of advertising is pointed out by the International Chamber of Commerce in a document on the liberalization of advertising services, which states that: advertising services make a significant contribution to global economic development and growth, touching a wide variety of industrial areas and services. To a certain extent, advertising increases the accessibility of the global market for companies and consumers. In general, the main task of advertising is to inform the target group. It gives consumers a sense of confidence, increases the quality of advertised goods and services.

According to the role of advertising and the life cycle of the promoted product, three basic categories of advertising can be distinguished:

"Informative advertising is characteristic of the first stage of the product cycle. Its task is to introduce a new product to consumers, which is introduced to the market through advertising.

- Persuasive advertising is used in the phase when the product is already introduced and presented on the market, but it is necessary to strengthen its position.

- Reminder advertising is one whose task is to keep the given product in the mind of the final consumer." [7, p. 227].

In addition to the above-mentioned division of advertising according to the product life cycle, it is possible to classify advertising based on the point of view of the object:

- product advertising - its task is to highlight all the advantages of the given product,

- institutional advertising - is suitable for organizations whose products do not differentiate themselves from competing products. [9, p. 224].

Advertising campaign goals. An important role in advertising is setting goals. Without solving the question of what we actually want from advertising, it is practically impossible to even start creating an announcement, let alone choosing a medium. A well-established but incorrect trend is the assumption that advertising is only about economic goals. In advertising, we can distinguish between economic and non-economic goals. "Economic goals include:

- increase in turnover compared to the previous period;
- increase in profit;
- increase in market share;
- maintaining market shares;
- introduction of an innovative or completely new product or service." [8, p. 31].

However, many modern-minded companies have retreated from direct sales promotion in recent years and focus more on building an image, attitudes around the brand and its story. The return

on these investments is slow, but creating an engaging image is uncertain and laborious. But if the company manages this task, it will gain a practically unshakable position on the market, thanks to which it can much better pursue its economic goals. In addition to economic goals, a communication campaign is often focused on psychological "parameters" related mostly to the behavior of the target group. Here we can include, for example:

- "influencing the image of the brand or product;
- increasing the degree of knowledge of the brand, product;
- changing attitudes towards the brand, product;
- consolidation of purchasing interests;
- consolidation of the company's position in the eyes of the public (social responsibility)
- introduction of a new brand." [8, p. 31-32].

Types of advertising. We see advertising in different places, in different forms and spread in different ways. We can therefore divide it, for example, according to the method of its dissemination, according to its object, the life cycle of the product or service, and last but not least, according to the medium used. The breakdown of advertising according to J. Mastný's publication is: a) Advertising according to the method of distribution: ATL (above the line) represents above-the-line advertising and is distributed en masse through television, radio, print, cinemas and the Internet. Such advertising is directly distributed from the producer to the recipient without additional distribution channels, which means that it reaches the target client directly. The manufacturer films an advertising spot that is broadcast on radio or television and thus reaches the client directly.

BTL (below the line) is below-the-line advertising and is not widely distributed. Distribution is carried out through distribution channels.

a) Advertising according to its object: Advertising according to the object of advertising can mean, for example, product advertising, image advertising or social advertising.

b) Product advertising: is a classic advertisement that promotes the properties of a product (or service). The basic goal of this type of advertising is to convince the customer to buy this product.

c) Image advertising - the object of this advertisement is not the product, but the image of the entire company. It is a presentation of the brand [9].

d) Social advertising: this is not a typical type of product advertising. It is a special type of advertisement that is created with a noble mission to point out a certain problem - usually it is a product of a foundation. Advertising agencies and other participants usually waive royalties for such advertising.

Communication media can be: press, radio, television, internet, cinema, etc. Thus, advertising is spread through these media. This includes print, radio, television, internet and multimedia advertising. [6, p. 12]

Types of advertising gimmicks. The choice of a suitable advertising trick depends on the creative assignment and the goal of the advertisement. The most successful advertising tricks are fear, humor, sex, music, rationality, emotion and scarcity. In his publication, Kenneth Clow describes individual advertising tricks as follows:

a) Fear Advertisers use fear more often than we think. Fear of an accident with serious consequences - we cannot provide for the family if we do not take out accident insurance (they are used by insurance companies), it can also be fear of dandruff, fear of an unpleasant smell, etc. If we choose fear as an advertising trick, we must consider its degree. If we use a lower level of fear, the recipient of the advertisement may not notice it. Advertising will thus be ineffective. On the contrary, if we use too high a level of fear, we can scare the recipient of the message. The recipient may feel anxious and will tend to avoid the ad, switch it off, walk away, mute the sound, etc. The motif of fear is very often used by social ads. It should be noted that precisely because of the use of fear motives, advertisements often teeter on the edge of ethics and are in conflict with the Advertising Code. [10, p. 163].

b) Humor Humor is considered one of the most important advertising tricks. It is one of the most effective means of attracting attention. Funny ads are among the most popular among people. The success of humor rests on three pillars. If the ad is funny, it attracts the attention of the consumer and he watches the ad, laughs and above all remembers it. In the case of using humor in advertising, we have to be careful that one group of people does not find the advertisement funny and another, on the contrary, offensive. Such a difference can occur in the case of younger and older people. Older people do not perceive certain situations as funny and may be offended by it. Another problem in using this advertising trick can arise if the humor itself, the funny story, outweighs the advertising message. Thus, the consumer will remember the joke, but not the product or the brand. In this case, the ad fails. [10, p. 164-168] A typical example when an advertisement is drowned out by a joke is

the advertisement for "Bobík". Although this ad is about nine years old, people still remember it. A humorous scene from the environment of a Chinese restaurant. A young couple enters a restaurant and hands their dog Bobík over to the local staff. But since the staff doesn't understand, Bobík ends up on the plate. At the end of the ad, the inscription of the internet portal www.centrum.sk will appear with a request that everyone prefer to go where they understand him. As we mentioned, everyone remembers this ad well, but few know what product it was for.

c) Sex Another effective and frequent advertising trick is sex. Sexual topics sell well, as well as humorous ones. Nowadays, however, there are so many ads with a sexual touch that this trick doesn't work as well as it used to and it stops selling. Sex in advertising has simply ceased to shock. Currently, advertising agencies and other creators of advertisements focus more on sexual hints and hints. Among the latest trends are the themes of lesbian and gay love. Certain boundaries must be set when using sexual content. Recently, topics related to child pornography and child molestation have been discussed very often, therefore one must work very carefully with the sexuality of minors, this topic is a priori excluded in the advertising context. Morals, ethics and conscience should be the guidelines for creating such advertisements. (10, p. 168-171)

d) Music Another important advertising trick is music. Through advertising, we can attract the attention of consumers. Music not only attracts attention, but also helps to better remember the product, service or brand. Consumers are able to remember certain melodies from childhood to adulthood. When choosing music, it must be determined what role the music will play in the advertisement, whether a well-known song will be used, or whether a new melody will be created. The chosen music must fit the specific advertisement. Music is all the more effective if it is properly connected with emotions. (10, p. 173)

e) Rationality Rational advertising is based on providing information and logical reasons. Through this information, the merchant tries to convince the consumer to make a purchase. A suitable media carrier for this type of advertising is print media. The reader can read the advertisement at any time and at his own pace, which will allow him to better process the announced information. This type of advertising trick is used most often when creating opinions or changing attitudes towards a product or brand. In practice, unfortunately, if the consumer is not looking for certain information, he will not notice rational advertising. (10, p. 174)

f) Emotions In the same way, emotions in advertising can attract the attention of consumers and effectively help to create a good relationship between the consumer and a certain brand. Among the most effective means is a combination of emotions and humor. One of the most effective media for emotional advertising is television. There can be people who are gesticulating, it is possible to use both image and sound. Television commercials can literally draw the viewer into the plot and thus have a better effect on him. The combination of emotion, humor, fear and music allows advertising agencies to create compelling ads. [10, p. 174-175].

g) Lack In economics, the term scarce resource is well-known. It is obvious that the raw material resources of the planet are exhaustible. This advertising ploy tries to lure consumers into thinking that the product being offered is needed and is only available in limited quantities or will only be sold for a limited time. This feeling of lack is often used by sales representatives of companies that organize demonstration events. The product is often presented as exceptional and can only be purchased by us and right now. [10, p.175].

Professional codes of ethics in advertising. Codes of advertising ethics are an important tool of self-regulation, which the European Association of Advertising Agencies /EAAA/ requires from its members. It was created in 1991 with the aim that this basic principle should also be reflected in the national codes of European countries and thus prevent the legislative measures of the European Union /EU/ that limit freedom in the field of marketing communication. The International Code of Advertising Techniques, published in 1937 by the International Chamber of Commerce, is widely known. The Ethical Code of Advertising Practice, which is sufficiently concise, is somewhat less extensive, or more concise. It was published by the American Advertising Federation. One of the most important bodies regulating and dealing with ethical principles for advertising is the Advertising Council. Its main activities include, for example, deciding on complaints.

A code of ethics refers to a set of principles and rules that guide the behavior of community members. It points to collective and group ethical norms and principles and regulates mutual relations. Ethics in advertising within the Slovak Republic are governed by the following regulations and statutes, the validity of which is mostly tied to membership in the given institution.

"Council for advertising - Ethical principles of advertising practice valid in the territory of the Slovak Republic approved by the general assembly on 20.3.1997. Statutes of the Association of Public Relations of the Slovak Republic (APRSR) approved by the general assembly of members

in Bratislava on 15/02/1996. International Public Relations Association (IPRA), Code of Ethics, adopted in Venice, May 1961. Nairobi Code of Communication on Environment and Development (adopted by the IPRA Council in Nairobi, November 1991). European code of professional conduct in the field of public relations (officially adopted at the general assembly in Lisbon on 13/05/1989). International Code of Ethics of Public Relations, Athens Code (adopted at the IPRA General Assembly in Athens on 12/05/1965, amended in Tehran on 17/04/1968)" [11, p. 18].

Political advertising. If we talk about ethics and advertising, we cannot fail to mention political advertising. As we mentioned above, the Advertising Council does not deal with election advertising and advertising of political parties. Hopefully this will change over time. We cannot find such transgressions against ethics, morals and generally decent behavior in the behavior of any commercial brand. If the offensive campaigns of the leading political parties aim to win electoral votes, it is not clear whether they will achieve this goal in the chosen way. If the goal is only to attack competing political parties and tarnish their name, then this tarnishing will not only affect the mentioned target, but also the entire political scene in the Slovak Republic and may deepen the derogatory attitude towards politicians. The manner of political advertising in Slovakia should be a warning to ensure that it is political advertising that should come under the wing of some control body and adhere to ethical standards. [9].

Advertising, ethics and society. As we mentioned in the introduction, advertising, whether we like it or not, is and will be an integral part of our lives. It would be hasty to immediately dismiss her and only curse her. There are many ads that are processed in a very nice way and are even searched by people. From such examples, it can be seen that people with invention, wit and originality work in advertising too, who bring advertising production closer to art. Of course, we often encounter advertising, it is intrusive, annoying, obnoxious, stupid and lifeless. However, it can be partially defended against. Today, the usual sign on the mailbox "do not drop leaflets" works as a defense against print advertising. Many people will welcome an ad during their favorite TV program and use it to make coffee or do some other activity.

Conclusion. The aim of the paper was to acquaint the reader with the basic concepts related to advertising. This initial information included clarification of the concept of advertising, an introduction to the role of advertising, its goals and types of advertising, types of advertising tricks. An important part of the theoretical part of the diploma thesis was the clarification of the concepts of ethics, the history of ethics and the regulation of advertising. We further divided advertising regulation into regulation through legal order and self-regulation. We focused more closely on the Advertising Council and the Advertising Code, which apply in the Slovak Republic. Advertising is a very important element in today's modern world. We reach target consumers through advertising. In the company, we are already ahead of the curve in the development of any advertisement. Everyone wants theirs to be the most desirable, the one that reaches the desired group of people first. However, with such competition, it often happens that the boundaries of decent behavior and the boundaries of ethics are violated.

References

1. Burton, G., Jiráček, J. Úvod do štúdia médií. Brno: Barrister & Principal. 2008. 391 p. ISBN 8085947676.
2. Hanuláková, E. Etika v marketingu, Bratislava, Eurounion, 1996, 123 p. ISBN 978-80-85568-56.
3. Tellis, Gerard J. Reklama a podpora predaja. 1. vyd. Praha: Grada, 2000, 602 p., ISBN 80-716-9997-7.
4. Samoregulácia funguje. Sme pri tom už viac ako 25 rokov. Retrieved from <http://www.rpr.sk/sk/eticky-kodex>.
5. Scott, M. M. Roger Barker: A different kind of developmentalist. In W. E. Pickren, D. A. Dewsbury, & M. Wertheimer (Eds.), Portraits of pioneers in developmental psychology. Psychology Press. 2012. P. 151-170.
6. Mastný, J. Reklama vo svete médií. Praha: Vysoká škola hotelová, 2010. 160 p. ISBN 978-80-87411-00-1.
7. Boučková, J. Marketing. Praha: C. H. Beck, 2003, xvii. 432 p. ISBN 80-717-9577-1.
8. Vysekalová, Mikeš. Reklama: ako robiť reklamu. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 208 p. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-3492-7.
9. Vjaterová, L. Oliviero Toscani: Reklama je navoňaná zdochlina [online]. Light Garden Magazine, ISSN 1804 – 1140, 25.11.2009 [cít. 2024-03-13]. Retrieved from <http://www.lightgarden.cz/magazine/clanky/osobnosti/oliviero-toscani-reklama-je-navonena-zdechlina>.

10. Clow, K.E., Baack, D.: Reklama, propagácia a marketingová komunikácia. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008. P. 162-175.

11. Šimonová, M. Analýza projektu „Český sen“ z hľadiska psychológie reklamy a právnej úpravy, Diplomová práca, Praha: VŠE, 2003

Стаття надійшла до редакції 12.01.2024

Прийнята до публікації 15.01.2024

УДК 658.3.07:001.330

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-93-99>

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТА ЗНАННЯМИ ПІДПРИЄМСТВ ЯК КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА ОРГАНІЗАЦІЇ

Баценко Л. М., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. професора Л. І. Михайлової, Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна
e-mail: lbatsenko@yahoo.com
ORCID ID: 0000-0003-0872-2334

Андріяш М. Ю., здобувач вищої освіти, Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна
e-mail: andriyashmaria11@gmail.com

***Анотація.** Досліджено управління людськими ресурсами та знаннями на підприємствах як ключовий фактор їхньої конкурентоспроможності. Мета дослідження полягала в аналізі ефективного управління людськими ресурсами та знаннями – як конкурентної переваги підприємства – для розроблення рекомендацій щодо імплементації управління знаннями в організаційну стратегію у контексті управління людськими ресурсами. Методика дослідження включала аналіз літературних джерел та проведення емпіричних досліджень, спрямованих на вивчення практики управління людськими ресурсами та знаннями на підприємствах. Результати дослідження свідчать, що ефективне управління людськими ресурсами та знаннями є стратегічною необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Отримані результати мають важливе значення для наукового розвитку у галузі управління людськими ресурсами. Практична значущість дослідження полягає в можливості впровадження ефективних стратегій управління на підприємствах з метою підвищення їхньої конкурентоспроможності.*

***Ключові слова:** управління людськими ресурсами, конкурентна перевага, управління знаннями, організаційна стратегія, людський капітал, інтелектуальний капітал, підприємство.*

HUMAN RESOURCES AND KNOWLEDGE MANAGEMENT AT ENTERPRISES AS A COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE ORGANIZATION

Batsenko Liudmyla, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Management Department named after Professor L. Mykhaylova, Sumy National Agrarian University, Sumy, Ukraine
e-mail: lbatsenko@yahoo.com
ORCID ID: 0000-0003-0872-2334

Andriyash Maria, student of higher education, Sumy National Agrarian University, Sumy, Ukraine
e-mail: andriyashmaria11@gmail.com

***Abstract.** The human resources management and knowledge management at enterprises is studied as a key factor of competitiveness. The purpose of the study was to analyze the effective human resources management and knowledge management as a competitive advantage of the enterprise, with the aim of developing recommendations for the implementation of knowledge management in the organizational strategy in the context of human resources management. The research methodology included the analysis of literary sources and conducting empirical research aimed at studying the practice of human resource management and knowledge management at enterprises. The results confirmed that effective management of human resources and knowledge is a strategic necessity to ensure competitiveness. Modern approaches to human resource management consider not only the professional development of employees, but also the creation of conditions for the exchange of knowledge. Formation of the organizational strategy also determines the competitive advantages of the enterprise. The obtained results are important for scientific development in the field of human resource management. The practical significance lies in the possibility of implementing effective management strategies based on knowledge management at enterprises in order to increase their competitiveness.*

***Keywords:** human resource management, competitive advantage, knowledge management, organizational strategy, human capital, intellectual capital, enterprise.*

JEL Classification: M120, M100.

Постановка задачі. У XXI столітті спостерігається перехід до нової соціально-економічної парадигми, де ключову роль відіграють сучасні знання та інтелектуальний потенціал. Суспільства, які здатні ефективно використовувати і розвивати ці ресурси, мають великий шанс на досягнення соціального та економічного прогресу. Знання та інтелект стали основними конкурентними перевагами у глобальному економічному просторі. Розвинуті організації активно інвестують у сферу освіти, досліджень та інновацій, намагаючись

створити сприятливе середовище для розвитку креативності та інтелектуальної активності свого людського ресурсу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний потенціал людського капіталу та інтелектуальних активів у формуванні та підтримці довгострокової перспективи успіху будь-якого підприємства викликав інтерес серед багатьох науковців світу і став об'єктом досліджень в економіці та управлінні. Проблема створення знань та управління ними досліджувалася як за кордоном, так і в Україні. Серед вчених, праці яких належать до цього напрямку досліджень, можна відзначити Н. М. Корсікову, К. Б. Козак, Ю. В. Дяченко, О. М. Скібіцького. Економічний аспект управління знаннями та його вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання знайшли відображення у дослідженнях таких вчених, як К. А. Бейкер, Г. М. Бадамшина, І. Е. Діакулакіс, Н. Б. Георгіопулос, Д. Е. Кулоурітіс, Д. М. Еміріс та інших. Незважаючи на значні досягнення вчених у цьому напрямку, слід зауважити, що питання, пов'язані з необхідністю розробки організаційної стратегії управління знаннями у контексті управління людськими ресурсами, адаптованої до умов вітчизняних підприємств, є недостатньо дослідженими та потребують додаткової уваги з боку наукової спільноти.

Сучасний етап економічного розвитку України характеризується становленням і розвитком інноваційної економіки. Особливе значення в цьому процесі належить інтелектуальному капіталу та людському ресурсу, який у все більшій мірі визначає рівень конкурентоспроможності країни. Україні для підвищення рівня конкурентоспроможності необхідно нарощувати свій інтелектуальний капітал [1]. Зауважимо, що для досягнення цієї мети кожна організація має впровадити у свої стратегії розвиток інтелектуального капіталу. Для вирішення цього завдання особливої актуальності набуває питання ефективності внутрішньофірмового управління як людськими ресурсами, так і знаннями з метою формування дієвих стратегій накопичення і примноження інтелектуального капіталу на вітчизняних підприємствах. У зв'язку з цим тема дослідження є актуальною.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз літературних джерел підкреслив необхідність адаптації організаційної стратегії підприємства для управління знаннями у контексті управління людськими ресурсами. Виявилось, що питання оптимального інтегрування управління знаннями у стратегії підприємств недостатньо вивчено.

Мета дослідження. Метою дослідження є аналіз ефективного управління людськими ресурсами та знаннями – як конкурентної переваги підприємства – для розроблення рекомендацій щодо імплементації управління знаннями в організаційну стратегію у контексті управління людськими ресурсами.

Основний матеріал. У сучасній економіці акцент робиться на ролі людей у розробці та впровадженні інновацій. Функція людських ресурсів відіграє ключову роль у забезпеченні того, щоб організації розширювали можливості свого персоналу для досягнення стратегічних цілей. Управління людськими ресурсами можна визначити як діяльність, спрямовану на досягнення більш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства. Ефективне управління людськими ресурсами може створити основу для високоефективної робочої системи, в якій технології, організаційна структура, працівники і процеси співпрацюють для забезпечення конкурентних переваг [4].

Управління людськими ресурсами має бути спрямоване на створення оптимальних умов для розвитку та максимального використання потенціалу працівників. Одним із ключових завдань є набір, розвиток і утримання кваліфікованого персоналу. Процес рекрутації має бути спрямований на залучення талановитих фахівців, які відповідають стратегії бізнесу та корпоративній культурі. Створення сприятливого організаційного клімату та корпоративної культури, що підтримує інновації та спільну відповідальність, також є важливим аспектом ефективного УЛР. Взаємодія між різними рівнями управління та співробітництво між різними департаментами сприяє створенню інтегрованого підходу до управління персоналом, який передбачає адаптацію до змін у бізнес-середовищі та планування довгострокових перспектив. Ретельне аналізування ринкових тенденцій, конкурентоспроможності підприємств та потреб споживачів дозволяє організації визначити свої конкурентні переваги та розвивати стратегії залучення та утримання ключових талантів. Всі ці аспекти сприяють створенню стійкої конкурентної переваги, яку організація може мати протягом тривалого періоду. Ефективне управління людськими ресурсами визначається не лише дотриманням законодавства та стандартів, але й розумінням та використанням потенціалу людського капіталу для досягнення стратегічних цілей організації з урахуванням знань та навичок

персоналу. Згідно з концепцією управління людськими ресурсами, персонал розглядається як головний капітал, а його витрати розглядаються як довгострокові інвестиції. Планування персоналу тісно пов'язане з плануванням виробництва і працівники стають об'єктом корпоративної стратегії [3].

Управління людськими ресурсами включає організацію та взаємодію різних груп працівників на основі їхніх демографічних, соціальних, функціональних та професійних характеристик та взаємин між ними.

Ефективне функціонування людських ресурсів визначається насамперед рівнем професійного розвитку персоналу компанії. Тому те, що компанія вкладає гроші у навчання та розвиток персоналу, безсумнівно, позитивно вплине на її конкурентоспроможність. Отже, важливим аспектом управління загалом є і управління знаннями зокрема.

Управління знаннями на підприємстві – це систематичний та стратегічний підхід до збору, організації, збереження та використання знань, які мають значущість для успішної діяльності організації [7, 8, 9]. Керування знаннями спрямоване на створення сприятливого середовища для обміну, розвитку та ефективного використання знань всередині підприємства. Інтелектуальні активи та ресурси можна використовувати набагато ефективніше та результативніше, якщо організації застосовують методи управління знаннями для залучення своїх людських ресурсів і вдосконалення управління людськими ресурсами. За допомогою управління людськими ресурсами можна створити культуру, яка заохочує вільний потік знань для досягнення організаційних цілей [2].

Ефективне управління людськими ресурсами у сучасних організаціях є визначальним елементом успіху та стійкої конкурентоспроможності. Людський капітал, що включає знання, навички, досвід та мотивацію працівників, є не лише ключовим, але й унікальним ресурсом, який дозволяє організації вирізнятися та адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, та є важливою складовою управління підприємством, оскільки від кваліфікації, мотивації та ефективності працівників залежить успішність компанії загалом. Менеджмент зосереджується на різних аспектах діяльності підприємства, таких як виробництво, фінанси та маркетинг, але часто відволікання уваги від управління людським ресурсом може призвести до проблем. Важливо розуміти, що успішне управління людським потенціалом включає не лише відбір та збереження кваліфікованих працівників, але й створення сприятливого середовища для їх розвитку та мотивації. Організація має надавати можливості для навчання, отримання знань та професійного зростання, а також створювати систему винагород та визнання для досягнень співробітників. Отже, вдосконалення управління людським потенціалом має стати пріоритетом для підприємств. Це включає впровадження ефективних систем управління людськими ресурсами, управління знаннями, стимулювання та підтримку талановитих працівників, а також постійний аналіз та вдосконалення підходів до управління.

Багато керівників традиційно сприймають управління людськими ресурсами як витрату коштів, а не як джерело цінності для своїх компаній. Зазвичай, економічну цінність пов'язують із матеріальним капіталом, таким як обладнання, технології та технічні ресурси. Але людський капітал охоплює знання, творчий і інтелектуальний потенціал, особисті якості, моральні цінності, навички та лідерство, які використовуються для забезпечення доходу компанії чи індивіда. Причому це не проста сукупність знань і якостей кожного конкретного співробітника: у колективній роботі проявляється синергетичний ефект, що багаторазово збільшує ефективність індивідуальних рішень [5].

Інтелектуальний капітал – це такий взаємозв'язок сили бренду компанії, відносин компанії з партнерами і клієнтами, а також інтелектуального потенціалу співробітників і їх відносин з партнерами та клієнтами компанії, який забезпечує генерацію додаткової вартості, конкурентоспроможність і частку ринку. У сутності інтелектуального капіталу взаємодіють три компоненти: людський капітал, організаційний капітал і клієнтський капітал. Ці компоненти взаємопов'язані так, що надають певний синергетичний ефект на результативність один одного. Причому організаційний капітал, підвищуючи ефективність клієнтського і людського капіталів, не існує без них. Водночас клієнтський і людський капітали можуть існувати незалежно один від одного, але виробляючи менше доданої вартості для компанії. Тому для розширення бізнесу необхідно мати не лише фінансовий капітал, а й доступ до таланту – людського капіталу. Людина – це не лише найважливіший елемент виробничого процесу на підприємстві, а й основний стратегічний ресурс підприємства у конкурентній боротьбі. Місце людського капіталу в структурі інтелектуального капіталу представлено на рис. 1.

Організаційний капітал включає технології, процедури, системи управління, культуру, технічне і програмне забезпечення, патенти, організаційні форми і структури. Іншими словами, – це здатність організації відповідати вимогам ринку, і то, як вона використовує свій людський капітал. Організаційний капітал здебільшого перебуває у власності організації і може бути об'єктом купівлі-продажу.

Клієнтський капітал – це система капітальних, надійних, довгострокових довірчих і взаємовигідних відносин підприємства зі своїми клієнтами, покупцями. По суті це комплексний складний нематеріальний актив. До нього належать бренди, клієнтура, фірмове найменування, канали збуту, ліцензійні та інші договори.

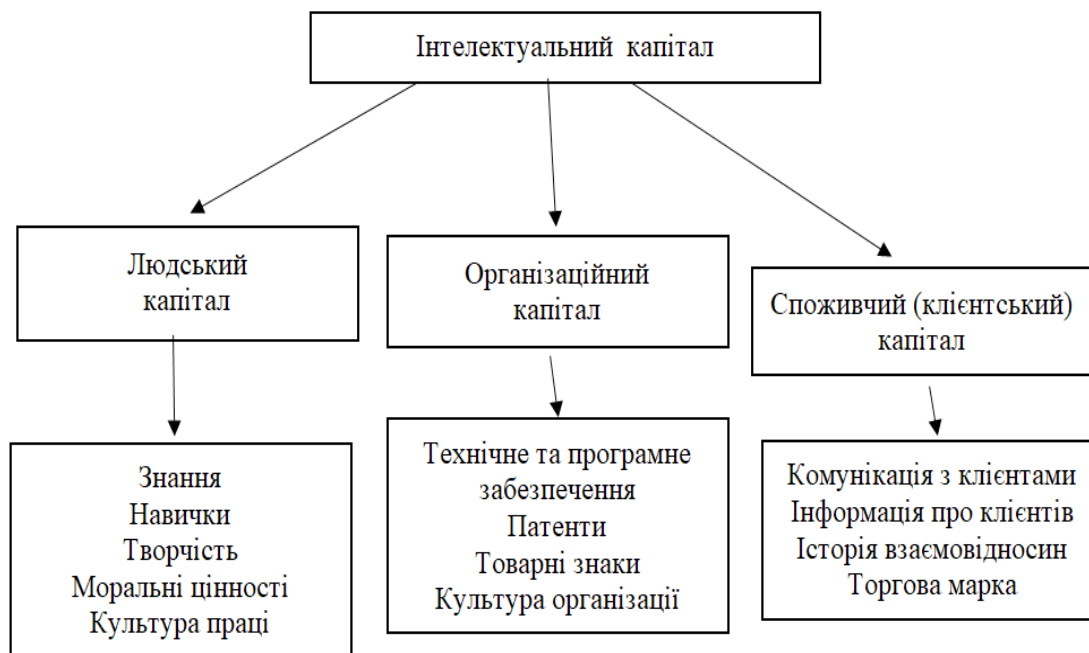


Рис. 1. Структура інтелектуального капіталу

Джерело: згруповано авторами за матеріалами [5,6,7,8,9]

Управління знаннями є кульмінацією та інтеграцією багаторічних ідей розвитку організації, таких як загальна якість, реінжиніринг, організаційне навчання, порівняльний аналіз, конкурентна розвідка, інновації, організаційна гнучкість, управління активами, управління людськими ресурсами, управління змінами [7].

Відповідно до Діакулакис та ін., управління знаннями поступово утвердилося як сильна методологія для підтримки життєздатності бізнесу, конкурентоспроможності та зростання [8].

Рубенштейн та ін. визначили управління знаннями як концептуальну основу для вирішення проблем [9]. Згідно з Каллахан [11], стратегія управління знаннями має охоплювати: дії, спрямовані на досягнення очікуваних бізнес-результатів; дії, які виникають у результаті багатьох складних дій, що відбуваються всередині організації.

Кларк та Стонтон окреслили модель процесу управління знаннями [12]. Модель об'єднує чотири концепції: побудова, втілення, поширення та використання знань. Ці концепції поєднуються разом, щоб забезпечити успіх стратегії управління людськими ресурсами з урахуванням знань. Окреслимо модель процесу управління знаннями (рис. 2).

Управління знаннями та організаційна стратегія взаємодіють у контексті управління людськими ресурсами, сприяючи досягненню стратегічних цілей організації. Водночас управління знаннями допомагає виявляти, зберігати та розподіляти знання в організації, а організаційна стратегія, зокрема у галузі управління людськими ресурсами, може визначати процеси створення та розподілу знань серед працівників.

Зосередження на навчанні та розвитку працівників є важливим компонентом організаційної стратегії. Реалізація навчальних та розвивальних ініціатив дозволить підвищувати кваліфікацію персоналу та формувати конкурентні переваги. У цьому контексті управління знаннями виступає у ролі фундаменту для успішної імплементації таких програм,

забезпечуючи доступ до сучасних знань та ресурсів, необхідних для ефективного навчання та розвитку працівників. За цих обставин організація має сприяти обміну знаннями серед персоналу (табл. 1).

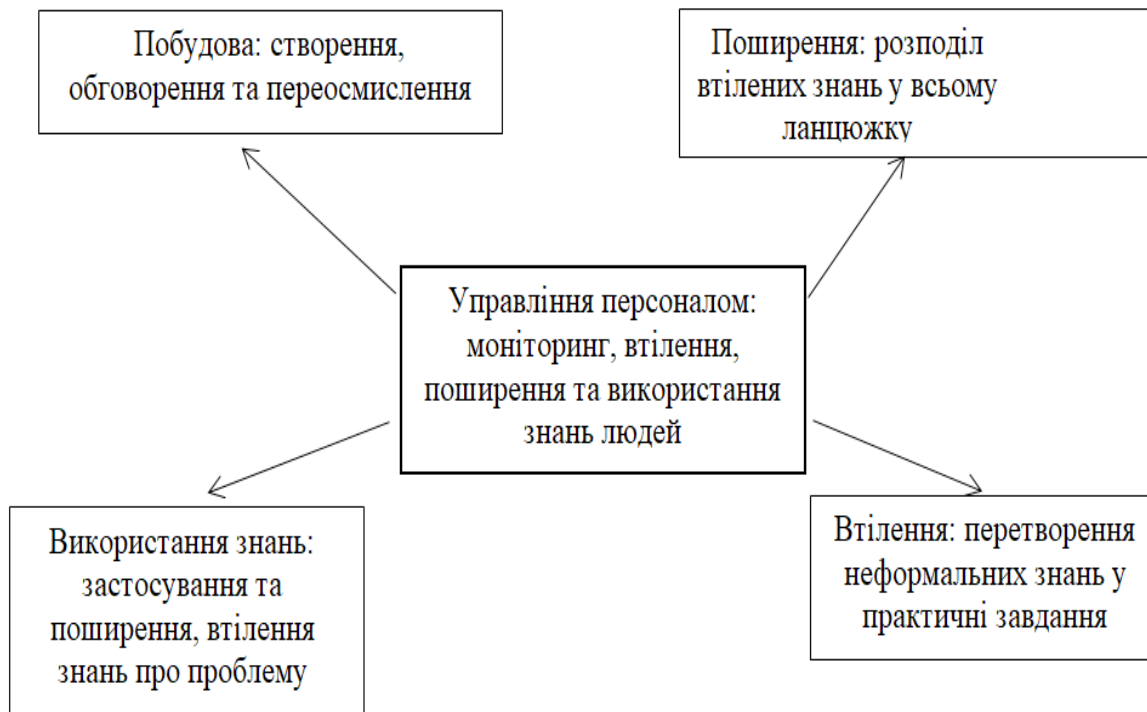


Рис. 2. Модель процесу управління знаннями

Джерело: [12]

Таблиця 1

Перелік заходів імплементації управління знаннями в організаційну стратегію у контексті управління людськими ресурсами

№	Заходи
1	Організація оцінює наявні знання та компетенції працівників для ідентифікації ключових експертів та визначення областей, які потребують розвитку.
2	Організація розробляє централізовані бази даних, де зберігаються та впорядковуються знання, досвід та кращі практики, доступні для всієї команди.
3	Організація заохочує персонал передавати свої робочі знання/знання новому та недосвідченому персоналу.
4	Організація заохочує обмін знаннями серед персоналу, який відвідав тренінги, CPD, конференції та семінари.
5	Мозковий штурм, робота у команді, робота в парах добре сприймаються та визнаються серед персоналу.
6	Організація заохочує і визнає персонал за інновації, нові ідеї та обмін досвідом.
7	Оцінка персоналу базується на індивідуальному внеску в розвиток знань в організації.
8	Присутність спеціального фахівця, який займається управлінням знаннями в організації.
9	Формування організаційної культури, яка сприяє відкритому обміну знань, підтримці навчання та постійному розвитку.

Джерело: систематизовано авторами

Організаційна стратегія управління знаннями людських ресурсів має включати кілька ключових етапів. По-перше, необхідно провести аналіз рушійних сил і стратегій управління знаннями, оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на цей процес, а також розглянути існуючі стратегії та тенденції у сфері управління знаннями.

Другий етап передбачає отримання прихильності та розуміння з боку керівників. Це включає активну комунікацію з вищим керівництвом для пояснення важливості управління знаннями, створення бізнес-випадків, що демонструють ефективність стратегій, та забезпечення ресурсів для реалізації стратегії на всіх рівнях організації.

Третій етап включає визначення пріоритетів у відділі людських ресурсів. Це передбачає аналіз компетенцій та знань персоналу для визначення ключових областей, що потребують удосконалення, а також встановлення пріоритетів у використанні і розвитку знань відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Четвертий етап – впровадження системи підтримки управління знаннями у відділі людських ресурсів. Це включає вибір та впровадження технологічних рішень для збору, зберігання та розподілу знань, розробку процесів навчання та обміну знань, а також моніторинг та оцінку ефективності системи управління знаннями.

Останній етап передбачає управління очікуваннями співробітників. Це охоплює комунікацію зі співробітниками з приводу очікувань та цілей щодо управління знаннями, забезпечення ресурсів для розвитку особистих та професійних навичок, а також створення механізмів для звітування та зворотного зв'язку зі співробітниками щодо процесів управління знаннями.

Загалом ці етапи спрямовані на створення ефективної організаційної стратегії управління знаннями у контексті управління людськими ресурсами для досягнення стратегічних цілей підприємства через оптимальне використання та розвиток знань персоналу.

Висновки. Основні результати аналізу відповідно до мети дослідження вказують на важливість ефективного управління людськими ресурсами та знаннями як ключовими чинниками конкурентоспроможності підприємства в умовах інноваційної економіки. Розуміння того, що людські ресурси є ключовим та особливо важливим економічним ресурсом для будь-якого підприємства, визначає їхню конкурентну перевагу. Управління людськими ресурсами та знаннями на підприємстві стає стратегічним фактором успіху, оскільки відзначається тим, що працівники не лише творять, але й споживають як матеріальні, так і духовні цінності.

Сучасний підхід до управління людськими ресурсами та знаннями в компаніях є ключовим елементом для належного функціонування сучасних організацій, оскільки дозволяє організаціям адаптуватися до змін економічного середовища та стратегічно розвиватися. Ефективне використання та розвиток людських ресурсів допомагає компаніям забезпечити свою конкурентоспроможність на ринку.

Управління знаннями стає стратегічно важливим завданням для підприємств, оскільки це допомагає не лише забезпечити потрібні знання та експертизу, але й створює конкурентні переваги у сучасному

бізнес-середовищі. Застосування організаційних стратегій, які поєднують в собі ефективне управління знаннями та людськими ресурсами, може сприяти створенню стійкої конкурентної переваги підприємства та його подальшому успіху на ринку.

Список літератури

1. Братченко В. Ф. Управління людськими ресурсами організації в сучасних умовах. *Кадри*. 2006. № 3. С. 53-60.
2. Десслер Г. Управління людськими ресурсами. К.: Біном. 2013. 736 с.
3. Томах В. В. Сутність процесу управління знаннями підприємств промисловості. *Проблеми економіки*. 2014. №2. С. 161-166.
4. Корсікова Н. М., Козак К. Б., Дяченко Ю. В. Стратегічні напрями управління людськими ресурсами у системі антикризових заходів. *Наукові перспективи*. 2020. № 6 (6). С. 358-371.
5. Менеджмент і підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку: [Зб. наук пр.] / відп. вид. О. Є. Кузьмін. Л.: Вид-во Львів. політехн. 2012. С. 32 - 38.
6. Скібіцький О. М. Розгляд окремих теоретичних питань управління людським потенціалом. *Економічний аналіз: зб. наукових праць*. 2014. Т. 18. №1. С. 71-79.
7. Baker K. A. and Badamshina G. M. Chapter 5: Knowledge Management. 2012. URL:

www.wren-network.net/resources/benchmark/05-KnowledgeManagement.pdf (дата звернення 10.01.2024).

8. Diakoulakis I. E., Georgopoulos N. B., Koulouritis D. E., and Emiris, D.M. Towards a Holistic Knowledge Management Model. *Journal of Knowledge Management*, 2014. Vol. 8 (1). P. 32-46.

9. Rubeinstein B., Liebowitz J., Buchwalter J., McCaw D., Newman B. and Rebeck K. A systems thinking framework for knowledge management. *Decision Support Systems*. 2011. Vol. 31(1). P. 5-16.

10. Muhammad Najib Razali. Knowledge Management Strategies by Property Management Companies in Malaysia. 2015. URL: https://www.researchgate.net/publication/276840149_Knowledge_Management_Strategies_by_Property_Management_Companies_in_Malaysia. (дата звернення 11.01.2024).

11. Callahan S. *Crafting a Knowledge Strategy*. 2020. Australia: Anecdote Pty.Ltd

12. Clarke, P. and Staunton, N. *Innovation in Technology and Organisation*. Routledge. London. 2022.

References

1. Bratchenko, V. (2006). Management of human resources of the organization in modern conditions. *Kadry*, 3, 53-60. [In Ukrainian].

2. Dessler, G. (2013). *Management of human resources*. K.: Binom. [In Ukrainian].

3. Tomakh, V. (2014). The essence of the knowledge management process of industrial enterprises. *Problemy ekonomiky*. (2). 161-166. [In Ukrainian].

4. Korsikova, N., Kozak, K., Diachenko, Y. (2020). Strategic directions of human resources management in the system of anti-crisis measures. *Naukovi perspektyvy*, 6 (6), 358–371. [In Ukrainian].

5. Menedzhment i pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku. (2012). [Zb. nauk pr.] / vidp. vyd. O. Ye. Kuzmin. L.: Vyd-vo Lviv. politekhn. [In Ukrainian].

6. Skibitskyi, O. M. (2014). Consideration of individual theoretical issues of human potential management. *Ekonomichniy analiz: zb. naukovykh prats*, 18, 1, 71–79. [In Ukrainian].

7. Baker, K. A., Badamshina, G. M. (2012). Chapter 5: Knowledge Management. Retrieved from www.wren-network.net/resources/benchmark/05-KnowledgeManagement.pdf (accessed January 10, 2024).

8. Diakoulakis, I. E., Georgopoulos, N. B., Koulouritis, D. E., Emiris, D. M. (2014). Towards a Holistic Knowledge Management Model. *Journal of Knowledge Management*, 8 (1), 32-46.

9. Rubeinstein, B., Liebowitz, J., Buchwalter, J., McCaw, D., Newman, B., Rebeck, K. (2011). A systems thinking framework for knowledge management. *Decision Support Systems*, 31(1), 5-16.

10. Muhammad Najib Razali. (2015). Knowledge Management Strategies by Property Management Companies in Malaysia. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/276840149_Knowledge_Management_Strategies_by_Property_Management_Companies_in_Malaysia. (accessed January 11, 2024).

11. Callahan, S. (2020). *Crafting a Knowledge Strategy*. Australia: Anecdote Pty.Ltd

12. Clarke, P. and Staunton, N. (2022). *Innovation in Technology and Organisation*. Routledge. London.

Стаття надійшла до редакції 06.04.2024

Прийнята до публікації 10.04.2024

УДК 004.8:331.5

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-100-109>

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА РИНОК ПРАЦІ

Єсіна О.Г., старший викладач кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: esinaog@gmail.com
ORCID ID: 0000-0003-4190-9571

Михайлов В.В., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня зі спеціальності 051 «Економіка», Одеський національний економічний університет, Одеса, Україна
e-mail: valera230618@gmail.com
ORCID ID: 0009-0002-2593-3598

***Анотація.** Штучний інтелект, як нова відкрита загальна технологія, демонструє значний прогрес у продуктивності праці та є важливою рушійною силою з потенціалом для стимулювання економічного розвитку. У статті досліджено вплив штучного інтелекту (ШІ) на ринок праці. Метою статті є аналіз впливу штучного інтелекту на сучасні робочі процеси та стан ринку праці, а також визначення основних навичок та компетенцій, необхідних для успішної адаптації працівників до нових викликів та можливостей. Розглянуто негативні та позитивні наслідки впровадження технологій ШІ. Встановлено, що впровадження ШІ призводить до автоматизації рутинних завдань, що може призвести до зникнення певних професій. Зроблено висновок про те, що штучний інтелект стає трансформаційним фактором на ринку праці; створює як виклики, так і нові можливості. Зазначено, що адаптація до змін вимагає від працівників постійного навчання та розвитку нових навичок та компетенцій.*

***Ключові слова:** штучний інтелект, ринок праці, автоматизація, робоча сила, навички, компетенції.*

THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON THE LABOUR MARKET

Yesina Olha, Senior Lecturer, Department of Organizational Management, Odessa National University of Economics, Odessa, Ukraine
e-mail: esinaog@gmail.com
ORCID ID: 0000-0003-4190-9571

Mykhailov Valerii, student of Faculty of Economics and Enterprise Management, Odessa National Economic University, Odessa
e-mail: valera230618@gmail.com
ORCID ID: 0009-0002-2593-3598

***Abstract.** The article explores the impact of artificial intelligence on the labor market. The object of the study is the influence of artificial intelligence on various aspects of the labor market, such as employment, the structure of workplaces, employee skills, and others. The purpose of the research is to analyze the impact of AI on work processes and the labor market; to identify key skills and competencies required by employees for successful adaptation to new requirements and opportunities arising from the introduction of AI technologies; to develop recommendations for the adaptation of employees and educational programs to changes caused by AI. The following methods were used during the study: analytical-monographic method in studying literary sources on the research topic; system analysis and synthesis, abstraction, logical generalization in determining the characteristics of the researched process; graphical method for visual representation of data; abstract-logical method for formulating conclusions based on the results of the analysis. The negative and positive consequences of the introduction of AI technologies are considered. It has been established that the introduction of AI leads to the automation of routine tasks, which may result in the disappearance of certain professions. It is argued that for successful adaptation to changes in the labor market, employees need to develop new skills, such as creativity, critical thinking, empathy, sociability, self-awareness, as well as practical skills related to the use of AI and others. Proposals have been made to minimize the negative consequences of artificial intelligence and maximize the use of its advantages. It was concluded that artificial intelligence is becoming a transformative factor in the labor market; creating both challenges and new opportunities. It is noted that adaptation to changes requires employees to constantly learn and develop new skills and competencies.*

***Keywords:** artificial intelligence (AI), labor market, automation, workforce, skills, competencies.*

JEL Classification: L860; J400.

Постановка задачі. Штучний інтелект (ШІ) – це сучасні технологічні інновації, що спричиняють трансформацію індустрії цифрової економіки, дозволяють машинам і операційним системам виконувати більш складні завдання, завдяки швидкому прогресу у

своїй здатності розв'язувати проблеми, де формальні правила неможливо кодифікувати, і де люди донедавна мали порівняльну перевагу у прийнятті рішень на основі свого навчання або минулого досвіду.

Потенціал впровадження технологій на базі ШІ у робочі процеси, який стає предметом дослідження науковців та темою дискусій у суспільстві (зокрема щодо впливу технологій ШІ на економічне зростання, чи навпаки сприяння втраті робочих місць та загостренню соціальних проблем населення) без сумніву свідчить про актуальність вивчення впливу ШІ на зайнятість населення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Роль штучного інтелекту у зміні ситуації в різних сегментах ринку праці, з поступовою автоматизацією, появою нових професій, які так чи інакше пов'язані з обслуговуванням, контролем та адаптацією до робочого процесу на підприємствах технологій ШІ, широко вивчається в науковій літературі.

В річному звіті за 2023 ОЕСР (Організація економічного співробітництва та розвитку) присвяченому питанню впливу штучного інтелекту на ринок праці, визначено специфіку ШІ в порівнянні з іншими технологіями та можливі негативні впливи ШІ на зайнятість світового населення.

Перспективи, щодо впровадження технологій ШІ стали предметом дослідження таких зарубіжних науковців, як Ітан Ілзецькі (Ethan Ilzetzki), Сурьянш Джайн (Suryaansh Jain), Діана Джейн (Diana Jane) та ін. В роботах науковців Дарона Ачемоглу (Daron Acemoglu), Паскуаля Рестрепо (Pascual Restrepo), Віллемієна Бакса (Willemien Van) схарактеризовано ефекти від впливу ШІ на ринок праці та окремі професії. Аналіз ризиків, які за собою несе автоматизація процесів у багатьох сферах розглянуті у звітах Глобального інституту McKinsey, GS Research, які загалом зробили значний внесок у вивченні ШІ, в контексті його впливу на робочі місця, а також приділили увагу впливу генеративного ШІ на робочі процеси в різних секторах економіки.

Розгляд зростання у майбутньому потреби у перекваліфікації, нових навичках та вміннях, а також адаптації робочої сили до вимог, що ставлять перед собою новостворені види професійної діяльності провели спеціалісти Всесвітнього економічного форуму (WEF), експерти проєкту Організації економічного співробітництва та розвитку (The Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD) – Future of Education and Skills 2030, а також велика кількість закордонних вчених, зокрема Девід Автор, Девід А. Мінделл, Елізабет Б. Рейнольдс (David Autor, David A. Mindell, Elisabeth B. Reynolds).

Серед українських вчених, у працях яких аналізується зміна ситуації на ринку праці у зв'язку з автоматизацією та впровадженням ШІ, необхідно виділити таких науковців як: Ю. Р. Бурмеха, Я. Ю. Бутельський, Д. Р. Гнатюк, Д. В. Дерман, О. Ю. Могилевська, А. М. Слободяник, І. В. Сідак, Г. Л. Ткач та інші. Проте варто зауважити, що публікації на дану тематику не містять великого об'єму статистичних даних та прогнозів, що своєю чергою свою чергу створює потребу у детальному вивченні ролі технологій ШІ у майбутніх змінах на українському ринку праці.

Відокремлення невіршених раніше частин загальної проблеми. Протягом останніх років наукові дослідження впливу штучного інтелекту (ШІ) на ринок праці та прогнозування змін, пов'язаних з автоматизацією роботи, набули значної популярності. Проте, наразі існує потреба у комплексному аналізі даних та експертних прогнозів, щоб чітко окреслити вплив ШІ на економічні процеси. Цей аналіз має враховувати специфіку виникнення нових робочих місць, потребу у постійній перекваліфікації та навчанні, а також зростання попиту на нові навички, необхідні для обслуговування та контролю за новими технологіями.

Мета дослідження. Мета статті полягає в аналізі ролі штучного інтелекту у трансформації робочих процесів та ринку праці, а також у визначенні ключових навичок та компетенцій, необхідних для успішної адаптації працівників до нових вимог та можливостей, що виникають у зв'язку з впровадженням технологій штучного інтелекту.

Основний матеріал. Використання штучного інтелекту, зокрема для повсякденних завдань стрімко зросло за останнє десятиліття, і ChatGPT, розроблений OpenAI, є яскравим прикладом того який потенціал мають технології, створені на базі ШІ. Швидкість і масштаб впровадження штучного інтелекту відображає наступний факт: ChatGPT знадобилося лише 60 днів, щоб охопити свого 100-мільйонного користувача; навпаки, Instagram знадобилося два роки, щоб досягти тієї самої віхи. Нещодавній звіт Стенфордського університету показав, що кількість патентів на штучний інтелект зросла в 30 разів між 2015 і 2021 роками (NAI 2023), підкреслюючи швидкі темпи прогресу, досягнутого у сфері розробки штучного інтелекту [1].

ШІ відрізняється від попередніх цифрових технологічних змін за кількома критеріями: ШІ значно розширює діапазон завдань, які можна автоматизувати, за межі рутинних, некогнітивних завдань; ШІ є технологією загального призначення, що означає, що вона зачепить майже кожен сектор і професію; швидкість розвитку ШІ є безпрецедентною [2].

Робочі місця, витіснені автоматизацією, історично компенсувалися створенням нових робочих місць. Поява нових професій після технологічних інновацій пояснює переважну більшість довгострокового зростання зайнятості. Наприклад, інформаційно-технологічні інновації запровадили нові професії, такі як: дизайнери вебсторінок, розробники програмного забезпечення; спеціалісти з цифрового маркетингу та ін. [3].

Нещодавнє дослідження економіста Девіда Автора показало, що 60% сучасних працівників зайняті в професіях, яких не існувало у 1940 році. Це означає, що понад 85% зростання зайнятості за останні 80 років пояснюється технологіями [4, с. 12].

Ранні хвилі технологічної автоматизації, як правило, зосереджувалися на фізичній праці, але ШІ матиме значно більший вплив на інтелектуальну сферу, особливо на завдання, пов'язані з прийняттям рішень та співпрацею.

Вчені прогнозують, що професіонали в таких галузях, як освіта, юриспруденція, технології та мистецтво, зіткнуться з автоматизацією частини своїх обов'язків раніше, ніж очікувалося. Це пов'язано з тим, що генеративний ШІ володіє здатністю аналізувати закономірності в природній мові та швидко використовувати їх для виконання завдань [5].

Вже можна навести приклади різних сфер використання ШІ: в освіті – для автоматизації оцінювання робіт, підготовки індивідуальних навчальних планів, надання консультацій; в юриспруденції – для аналізу юридичних документів, пошуку прецедентів та надання юридичних консультацій; в сфері мистецтва – для створення музики, написання сценаріїв та малювання картин тощо.

McKinsey Global Institute передбачає, що до 2030 року 70% компаній інтегрують хоча б один тип технології ШІ у свої бізнес-процеси, але менше половини повністю засвоїть п'ять категорій. Схема впровадження та повного поглинання ними робочих місць може бути швидшою, ніж спостерігалось з іншими технологіями [6].

Компанія Dell Technologies разом з Інститутом майбутнього (Institute for the Future, IFTF) провели дослідження, метою якого було спрогнозувати, як нові технології змінять звичні для нас уявлення про роботу до 2030 року. Виявилось, що управлінці цілком усвідомлюють масштаб прийдешніх змін: за прогнозами 82% керівників, протягом найближчих п'яти років, працівники та штучний інтелект об'єднаються в інтегровані команди, які стануть рушійною силою спільного успіху компаній та будуть разором працювати в межах однієї фірми; 26% зазначають, що це вже відбувається в їхніх організаціях. При цьому IFTF прогнозує, що 85% спеціальностей та посад, які існуюватимуть у 2030-му, сьогодні ще не створені [7].

Основні виклики використання штучного інтелекту в робочих бізнес-процесах [8]:

□ **Переміщення робочих місць.** Однією з найбільш важливих проблем, пов'язаних із ШІ, є потенційне переміщення працівників. Професії, які включають повторювані та повсякденні завдання, такі як введення даних або робота на конвеєрі, все більше автоматизуються. Це переміщення може призвести до економічних і соціальних проблем, включаючи безробіття та нерівність доходів.

□ **Невідповідність навичок.** Нові професії, створені ШІ, можуть вимагати іншого набору навичок, ніж ті, які замінюють. Ця невідповідність навичок може створити проблеми для людей, які можуть вважати свої поточні навички застарілими або неактуальними. Ініціативи з перекваліфікації та підвищення кваліфікації стають важливими для подолання розриву та забезпечення плавного переходу на нові робочі ролі.

□ **Етичні міркування** стають критичними, оскільки ШІ бере на себе більше відповідальності за прийняття рішень. Потенційні упередження в алгоритмах або відсутність прозорості можуть призвести до дискримінаційних результатів. Забезпечення етичних практик і рекомендацій ШІ стає вирішальним для підтримки справедливості та підзвітності на ринку праці.

□ **Трансформація робочих місць і перенавчання.** Хоча певні робочі функції можуть бути автоматизовані, ШІ також має потенціал трансформувати чинні ролі, а не повністю їх ліквідувати. Професії, які вимагають повторюваних завдань, можуть бути доповнені технологіями штучного інтелекту, що дозволяє працівникам зосередитися на більш цінних видах діяльності. Однак ця трансформація вимагає від працівників перекваліфікації та адаптації до нових вимог роботи.

Однак варто відзначити можливості та переваги використання ШІ в робочих процесах [8]:

□ Створення нових робочих місць. Хоча ШІ може замінити певні робочі функції, він також надає значні можливості для створення робочих місць. Розробка, впровадження та підтримка технологій ШІ потребують кваліфікованих фахівців. З'являються нові посади, такі як фахівці зі штучного інтелекту, аналітики з обробки BigData та фахівці з машинного навчання, що надає можливості працевлаштування людям із потрібним набором навичок.

□ Підвищення продуктивності та ефективності. Штучний інтелект є потужною технологією, яка може бути використана для автоматизації, оптимізації, прогнозування, персоналізації, підтримки у прийнятті рішень, прогнозуванні ризиків, аналізу бізнес-процесів. Оптимізація на основі ШІ може усунути повторювані та повсякденні завдання, звільняючи працівників від зосередження на більш складних і творчих аспектах своєї роботи. Автоматизація рутинних завдань за допомогою штучного інтелекту допомагає підвищувати продуктивність людей, сприяє у прийнятті кращих рішень та стимулює інновації

□ Співпраця між людьми та ШІ. Замість того, щоб замінити людей, штучний інтелект може розширити людські можливості. Використання технологій штучного інтелекту дозволяє людям працювати в партнерстві з інтелектуальними системами, поєднуючи свої унікальні навички у вирішенні проблем, креативність та емпатію з ефективністю та обчислювальною потужністю штучного інтелекту. Така співпраця може призвести до досягнення більш ефективних та результативних результатів.

□ Нові галузі та можливості. ШІ революціонізує різні галузі, створюючи нові бізнес-моделі та можливості. Від транспортних засобів з автоматичним керуванням до індивідуалізованої медичної допомоги, ШІ сприяє інноваціям у різних секторах. Ці сфери розвитку потребують професійних кадрів, які поєднують у собі технічний досвід та людські навички, що створює для співробітників можливості розвитку кар'єри та підприємницької активності.

Останнім часом дослідження впливу штучного інтелекту на ринок праці розширилися. Дарон Ачемоглу, Паскуаль Рестрепо надають теоретичну основу для розуміння впливу нових технологій на ринок праці, на базі трьох широких ефектів: ефект витіснення, ефект продуктивності та ефект відновлення. Також вченими встановлено (табл. 1), що ШІ автоматизує завдання, які виконуються у виробництві, водночас створюючи нові завдання у багатьох сферах послуг, де праця має перевагу над машинами, підвищуючи попит на робочу силу. Таким чином вплив ШІ на кількість необхідної праці є неоднозначним [9].

Таблиця 1

Ефекти від впливу ШІ на ринок праці

Ефект витіснення	Канал автоматизації призводить до ефекту витіснення, який зменшує попит на робочу силу, оскільки людську працю замінює ШІ.
Ефект продуктивності	Ефект продуктивності є продуктом викликаного попиту на завдання або робочі місця, створеного шляхом економії коштів автоматизації та може призвести до збільшення попиту на робочу силу для завдань або робіт, які не автоматизовані штучним інтелектом, таких як пакувальники та оператори навантажувачів.
Ефект відновлення	Створення нових завдань призводить до ефекту відновлення, який створює нові робочі місця та призводить до збільшення зайнятості.

Джерело: узагальнено авторами на основі [2, 9]

Набори завдань, які зараз виконуються людською працею, знаходяться під загрозою автоматизації через впровадження штучного інтелекту у робочі процеси. З урахуванням економічної доцільності мінімізації витрат, при технологічній можливості, підприємства замінять людську працю штучним інтелектом [2].

Згідно з дослідженням [10], автоматизація праці набуває значного поширення у світі, впливаючи на 1,1 мільярда працівників та 15,8 трильйона доларів США заробітної плати. Найбільший потенціал автоматизації мають Китай та Індія, а також країни Європи. Різниця у потенціалі автоматизації між країнами зумовлена галузевою та професійною структурою їх економік.

Нова хвиля систем ШІ також може мати серйозний вплив на ринки праці в усьому світі.

Зрушення в робочих процесах, викликані цими досягненнями, можуть піддати автоматизації еквівалент 300 мільйонів штатних робочих місць. Аналізуючи бази даних із детальним описом завдань понад 900 професій, вченими було підраховано що приблизно дві третини професій у США піддаються певному ступеню автоматизації. Водночас вплив ШІ лише одного покоління може автоматизувати майже 10 % завдань в економіці США [3, 11].

Генеративний ШІ має потенціал для зміни анатомії роботи, розширюючи можливості окремих працівників шляхом автоматизації деяких їхніх індивідуальних дій. Сучасні генеративні штучний інтелект та інші технології мають потенціал для автоматизації робочої діяльності, яка сьогодні поглинає від 60 до 70 відсотків часу працівників [12].

З урахуванням сучасних технологій, лише обмежена кількість професій (менше ніж 5%) може бути повністю автоматизована наразі. Однак майже в кожній професії існує можливість часткової автоматизації, оскільки деякі її аспекти можуть бути автоматизовані. За оцінками, Глобального інституту McKinsey, приблизно половину всіх видів діяльності, за які людям платять у світовій робочій силі, потенційно можна автоматизувати шляхом адаптації продемонстрованих на цей час технологій (майже 15 трильйонів доларів США) [10].

Прискорення потенціалу технічної автоматизації значною мірою пов'язане з підвищеною здатністю генеративного ШІ розуміти природну мову, яка необхідна для робочої діяльності та займає 25 % загального робочого часу. Таким чином, генеративний штучний інтелект має більший вплив на інтелектуальну роботу (рис. 1), пов'язану з професіями, які мають вищу заробітну плату та освітні вимоги, ніж на інші види роботи [12].

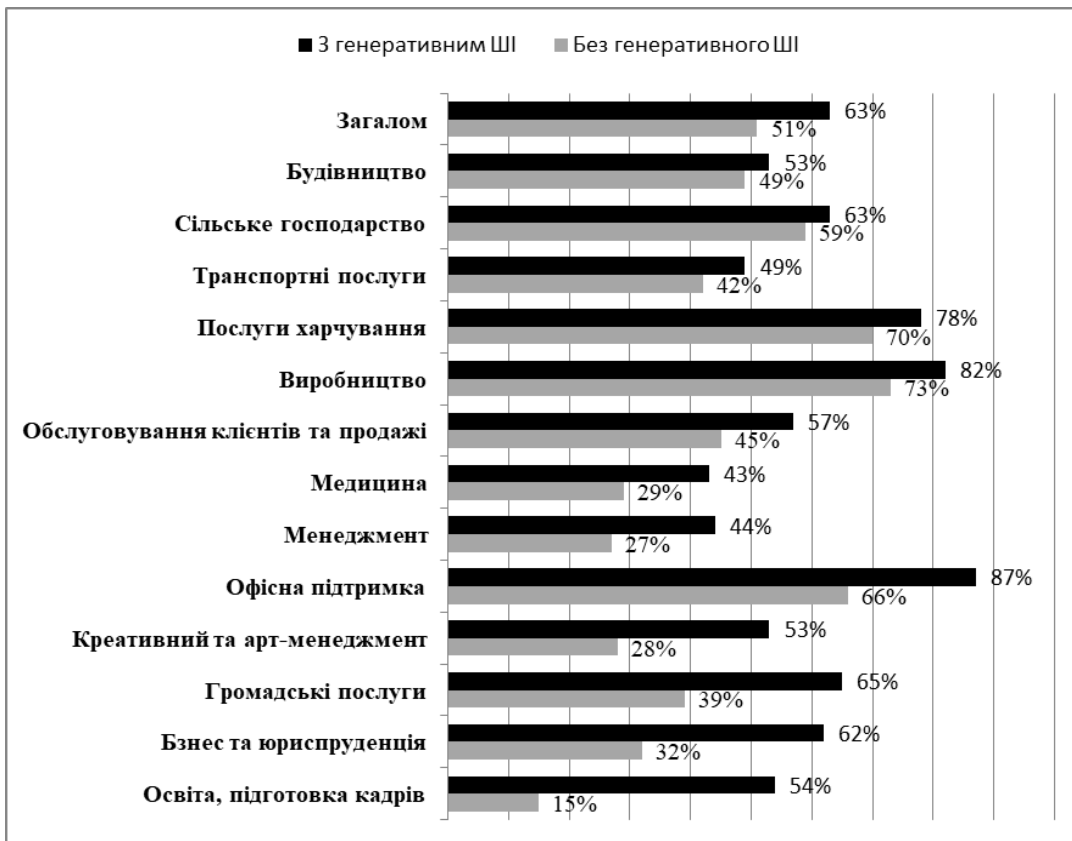


Рис. 1. Вплив AI на потенціал технічної автоматизації в середньому сценарії, 2023

Джерело: складено авторами на основі [5]

ОЕСР (Організація економічного співробітництва та розвитку) виявила, що працівники, які найбільше піддаються впливу останніх досягнень штучного інтелекту, працюють у висококваліфікованих професіях, таких як менеджери, фахівці в галузі науки та інженерії, а також фахівці з права, соціальної сфери та культури (рис. 2) [13]. Вісь абсцис (рис. 2) вимірює відносний вплив ШІ, масштабований таким чином, що мінімальне значення дорівнює нулю, а максимальне – одиниці.



Рис. 2. Професії, які найбільше вразливі перед штучним інтелектом

Джерело: складено авторами

В епоху розвитку ШІ та значної автоматизації роботи (в першу чергу рутинної) перед людьми постає непросте питання, щодо того як робоча сила та ШІ в процесі праці можуть доповнювати одне одного, а також які знання та навички насправді потрібно отримувати та розвивати.

За даними звіту McKinsey, від сьогодні до 2030 року буде потрібно змінити 12 мільйонів професій, причому 80 % із них будуть працювати у чотирьох областях: обслуговування клієнтів, громадське харчування, виробництво та офісна підтримка. Аналіз свідчить що збільшення робочих місць сягатиме приблизно 700 000, проте насправді це витісняє близько 3,5 мільйонів робочих місць, які прямо чи опосередковано будуть ліквідовані [11].

Таким чином, вже сьогодні зрозуміло, що вплив штучного інтелекту на завдання та робочі місця спричинить зміну потреб у навичках (табл. 2), тому вкрай важливим є набуття та розвиток потрібних навичок з метою та адаптації до мінливого ринку праці.

Таблиця 2

Групи навичок які будуть найбільш популярними у майбутньому

Когнітивні та метакогнітивні навички	Адаптація до робочого ландшафту, який вже змінюється, вимагає навичок креативності та критичного мислення, які необхідні, щоб шукати розв'язання складних проблем. Метакогнітація, як уміння свідомо контролювати та розуміти процеси мислення може стати конкурентною перевагою перед машинами.
Соціальні та емоційні навички	Соціальні та емоційні навички на зразок емпатії, самоусвідомлення, комунікабельності залишаються потрібними й можуть збільшувати цінність працівника. Експерти стверджують, що володіння такими звичками позитивно впливає на статус людини в колективі та її дохід. У майбутньому ці навички можуть стати навіть більш важливими, ніж когнітивні.
Практичні навички	Використання технологій ШІ потребують практичних навичок, що є вкрай важливими для користування пристроями інформаційно-комунікаційних технологій задля досягнення результатів в процесі праці.

Джерело: систематизовано авторами [7]

Також варто зауважити, що за оцінками Всесвітнього економічного форуму (WEF), до 2027 року навчання будуть потребувати шість із десяти працівників, а 44% їхніх ключових навичок зазнають змін протягом наступних п'яти років [7].

Деякі дослідники прогнозують, що ШІ та робототехніка створять до 90 мільйонів робочих місць до 2025 року, що вказує на сильний позитивний вплив на ринок праці. У жовтні 2020 року Всесвітній економічний форум дійшов висновку, що, хоча штучний інтелект забере

85 мільйонів робочих місць у всьому світі до 2025 року, він також створить 97 мільйонів нових робочих місць у різних сферах (табл. 3): від великих даних і машинного навчання до інформаційної безпеки та цифрового маркетингу [1].

Таблиця 3

Професії та вимоги до фахівців у сфері технологій ШІ

Професія в галузі технологій ШІ	Посадові обов'язки та вимоги до кандидатів
Фахівець з розробки алгоритмів ШІ	Створення та удосконалення алгоритмів ШІ, розробка моделей машинного та глибокого навчання з метою підвищення точності та ефективності функціонування систем штучного інтелекту. Ці процеси вимагають знань у галузях математики, статистики та програмування, а також значного досвіду роботи з мовами програмування, такими як Python або R.
Етичний аналітик ШІ	Зайняття етичними питаннями використання технології ШІ; забезпечення справедливості, безпеки, недискримінації рішень, що приймаються системами ШІ; розробка правил та норм, які регулюють використання ШІ в різних сферах. Для успішної діяльності в цій сфері важливі знання з етики, правових аспектів, соціології та моральних принципів.
Спеціаліст з робототехніки ШІ	Розробка та програмування роботів; вдосконалення та адаптація можливостей нових технологій до різних завдань. Фахівці у галузі робототехніки штучного інтелекту володіють компетенціями у мехатроніці, програмуванні роботів та можуть розробляти моделі імітації інтелектуальної поведінки.
Консультант з впровадження ШІ	Надання підтримки компаніям та організаціям у впровадженні штучного інтелекту в їхні бізнес-процеси, включаючи аналіз потреб клієнта, розробку стратегій впровадження та надання підтримки на різних етапах проєкту, є основними завданнями цієї професії. Для успішної роботи в цій області необхідні навички ефективної комунікації з клієнтами, аналізу бізнес-процесів та вміння пропонувати оптимальні рішення.

Джерело: систематизовано авторами за [14]

Впровадження штучного інтелекту на робочому місці може бути започатковане лише після досягнення ним необхідного рівня продуктивності у можливостях, необхідних для виконання певних завдань. ШІ вже може мати такий же рівень або навіть перевищувати людей у деяких аспектах, таких як пошук інформації, робота з великими об'ємами даних тощо. Однак багато інших функцій потребують подальшого технологічного розвитку для їхнього успішного впровадження [15, с. 50].

Людина має перевагу над штучним інтелектом, завдяки здатності до емпатії, до можливості генерувати інноваційні рішення. ШІ може слугувати тим інструментом, що допоможе реалізувати творчий потенціал. Соціальна робота це та сфера, де людина може реалізуватися та мати переваги над ШІ, позаяк передбачає використання саме людських якостей, які сучасні технології не здатні відтворити. Тобто, задля того, щоби не втратити свої позиції на ринку праці, компанії мають створювати сприятливі умови для розвитку креативного потенціалу та можливості навчатися протягом життя [16, с. 259].

Для того, щоб мінімізувати етичні ризики, пов'язані з використанням штучного інтелекту у праці, важливо розробити та впровадити відповідні етичні принципи та практики, які

включають пріоритетність безпеки та добробуту працівників, захист конфіденційності та безперешкодний доступ до інформації, транспарентність та підзвітність, соціальна відповідальність. Розробка та впровадження цих принципів та практик вимагатиме співпраці між роботодавцями, працівниками, урядами та іншими зацікавленими сторонами [17, с. 7].

Висновки. Штучний інтелект має значний потенціал для впливу на ринок праці та структуру робочих місць у всьому світі. Автоматизація за допомогою ШІ вже зараз та в майбутньому призведе до змін у вимогах до навичок працівників у різних галузях економіки. Навички, які будуть найбільш популярними у майбутньому, включають когнітивні та метакогнітивні навички, соціальні та емоційні навички, а також практичні навички. Це відображає потребу у працівниках, які можуть адаптуватися до оновленого ринку праці та використовувати відновлені технології ШІ ефективно. Підвищення здатності ШІ виконувати складні завдання породжує ризик автоматизації у сферах, які колись вимагали когнітивних навичок. Тому важливо розвивати навички, які відрізняють людину від машин, такі як емпатія та творчість. Для того, щоб мінімізувати негативні наслідки ШІ та максимально використати його переваги, урядам, бізнесу та освітнім закладам необхідно: інвестувати в освіту та перекваліфікацію працівників; розробити навчальні програми, які готують фахівців з навичками, які потрібні в умовах впровадження ШІ; створити сприятливі умови для розвитку нових професій; розробити політику, яка сприятиме адаптації працівників до змін, викликаних ШІ; розробити етичні норми використання ШІ; забезпечити соціальний захист для тих, хто втратить роботу та ін. Штучний інтелект має великий потенціал для зміни ринку праці. Важливо усвідомлювати як виклики, так і можливості, які він несе, щоб підготуватися до майбутнього та максимально використати переваги ШІ.

Список літератури

1. The impact of artificial intelligence on growth and employment. CEPR. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/impact-artificial-intelligence-growth-and-employment> (дата звернення: 01.03.2024).
2. OECD Employment Outlook 2023. OECD iLibrary. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/employment/oecd-employment-outlook-2023_08785bba-en (дата звернення: 12.03.2024).
3. Generative AI Could Raise Global GDP by 7%. Goldman Sachs. URL: <https://www.goldmansachs.com/intelligence/pages/generative-ai-could-raise-global-gdp-by-7-percent.html> (дата звернення: 14.03.2024).
4. Autor, David, Caroline Chin, Anna M. Salomons, Bryan Seegmiller. New Frontiers: The Origins and Content of New Work, 1940–2018. No. w30389. National Bureau of Economic Research, 2022. 133 с. URL: <https://economics.mit.edu/sites/default/files/2022-11/ACSS-NewFrontiers-20220814.pdf> (дата звернення: 14.03.2024).
5. What's the future of generative AI? An early view in 15 charts. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/whats-the-future-of-generative-ai-an-early-view-in-15-charts#/> (дата звернення: 16.03.2024).
6. Notes from the AI frontier: Modeling the impact of AI on the world economy. J. Bughin et al. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/artificial-intelligence/notes-from-the-ai-frontier-modeling-the-impact-of-ai-on-the-world-economy> (дата звернення: 18.03.2024).
7. Які навички будуть найбільш затребуваними у найближчі 5 років і як їх розвивати. Kyivstar Business Hub. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/yaki-navychky-budut-najbilsh-zatrebuvanymy-u-najblyzhchi-5-rokiv-i-yak-yih-rozvyvatu> (дата звернення: 18.03.2024).
8. The Impact of AI in the Job Market. ITChronicles. URL: <https://itchronicles.com/artificial-intelligence/the-impact-of-ai-in-the-job-market> (дата звернення: 18.03.2024).
9. Modeling Automation. Search eLibrary: SSRN. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3123798 (дата звернення: 18.03.2024).
10. A future that works: Automation, employment, and productivity. J. Manyika et al. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/digital-disruption/harnessing-automation-for-a-future-that-works/de-DE> (дата звернення: 20.03.2024).
11. Ellingrud K., Sanghvi S. Generative AI: How will it affect future jobs and workflows?. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/generative-ai-how-will-it-affect-future-jobs-and-workflows> (дата звернення: 20.03.2024).
12. The economic potential of generative AI: The next productivity frontier. M. Chui et al. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our->

insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier#key-insights (дата звернення: 21.03.2024).

13. Вах W. How AI Might Change Our Jobs & What We Can Do About It. The OECD Forum Network. URL: <https://www.oecd-forum.org/posts/how-ai-might-change-our-jobs-what-we-can-do-about-it> (дата звернення: 10.03.2024).

14. Вимоги до спеціалістів, які хочуть працювати у сфері технологій штучного інтелекту. Віче - журнал Верховної Ради України. URL: <https://veche.kiev.ua/news/483603/> (дата звернення: 21.03.2024).

15. Могилевська, О. Ю., Слободяник, А. М., Сідак, І. В. Вплив штучного інтелекту на українську і міжнародну економіку. Київський економічний науковий журнал. 2023. № 1. С. 45-52. DOI: 10.32782/2786-765X/2023-1-6

16. Дерман, Л. М., Ткач, Г. Л. Штучний інтелект та його вплив на ринок праці. Актуальні проблеми розвитку українського та зарубіжного мистецтва: культурологічний, мистецтвознавчий, педагогічний аспекти: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Львів, м. Торунь (Польща), 16-18 червн. 2023 р. Львів, Торунь. 2023. С. 257–260. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-317-3-72>

17. Бутельський, Я. Ю., Бурмежа, Ю. Р., Гнатюк, Д. В., Латишев, Ю. В., Мельничук, В. М., Цибрух, А. І. Ключові тенденції структурних трансформацій ринку праці у зв'язку з поширенням штучного інтелекту. Академічні візії. 2024. № 28. С. 1-8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10554675>

References

1. The impact of artificial intelligence on growth and employment. CEPR. Retrieved from: <https://cepr.org/voxeu/columns/impact-artificial-intelligence-growth-and-employment> (accessed March 01, 2024)

2. OECD Employment Outlook 2023. OECD iLibrary. Retrieved from: https://www.oecd-ilibrary.org/employment/oecd-employment-outlook-2023_08785bba-en (accessed March 12, 2024).

3. Generative AI Could Raise Global GDP by 7%. Goldman Sachs. Retrieved from: <https://www.goldmansachs.com/intelligence/pages/generative-ai-could-raise-global-gdp-by-7-percent.html> (accessed March 14, 2024).

4. Autor, David, Caroline Chin, Anna M. Salomons, Bryan Seegmiller. New Frontiers: The Origins and Content of New Work, 1940–2018. No. w30389. National Bureau of Economic Research, 2022. 133 с. Retrieved from: <https://economics.mit.edu/sites/default/files/2022-11/ACSS-NewFrontiers-20220814.pdf> (accessed March 14, 2024).

5. What's the future of generative AI? An early view in 15 charts. McKinsey & Company. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/whats-the-future-of-generative-ai-an-early-view-in-15-charts#/> (accessed March 16, 2024).

6. Notes from the AI frontier: Modeling the impact of AI on the world economy. J. Bughin et al. McKinsey & Company. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/artificial-intelligence/notes-from-the-ai-frontier-modeling-the-impact-of-ai-on-the-world-economy> (accessed March 18, 2024).

7. Yaki navychky budut' najbil'sh zatrebuvanymy u najblyzhchi 5 rokiv i iak ikh rozvyvaty. Kyivstar Business Hub (2023). Retrieved from: <https://hub.kyivstar.ua/news/yaki-navychky-budut-najbilsh-zatrebuvanymy-u-najblyzhchi-5-rokiv-i-yak-yih-rozvyvaty/> (accessed March 18, 2024) [In Ukrainian].

8. The Impact of AI in the Job Market. ITChronicles. Retrieved from: <https://itchronicles.com/artificial-intelligence/the-impact-of-ai-in-the-job-market/> (accessed March 18, 2024).

9. Modeling Automation. Search eLibrary: SSRN. Retrieved from: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3123798 (accessed March 18, 2024).

10. A future that works: Automation, employment, and productivity. J. Manyika et al. McKinsey & Company. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/digital-disruption/harnessing-automation-for-a-future-that-works/de-DE> (accessed March 20, 2024).

11. Ellingrud K., Sanghvi S. Generative AI: How will it affect future jobs and workflows?. McKinsey & Company. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/generative-ai-how-will-it-affect-future-jobs-and-workflows> (accessed March 20, 2024)

12. The economic potential of generative AI: The next productivity frontier / M. Chui et al.

McKinsey & Company. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier#key-insights> (accessed March 10, 2024)

13. Bax W. How AI Might Change Our Jobs & What We Can Do About It. The OECD Forum Network. Retrieved from: <https://www.oecd-forum.org/posts/how-ai-might-change-our-jobs-what-we-can-do-about-it> (accessed March 21, 2024)

14. Requirements for specialists who want to work in the field of artificial intelligence technologies. (2023) Viche is the journal of the Verkhovna Rada of Ukraine. Retrieved from: <https://veche.kiev.ua/news/483603/> (accessed March 21, 2024) [In Ukrainian].

15. Mohylevska, O. Yu., Slobodyanyk, A. M., & Sidak, I. V. (2023). Vplyv shtuchnoho intelektu na ukrains'ku i mizhnarodnu ekonomiku. Kyivs'kyj ekonomichnyj naukovyj zhurnal. 2023. № 1. S. 45-52. Retrieved from: <https://www.journals.kymu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/49/46> [in Ukrainian]

16. Derman, L. M., & Tkach, H. L. (2023). Shtuchnyj intelekt ta joho vplyv na rynek pratsi. U: Aktual'ni problemy rozvytku ukrains'koho ta zarubizhnoho mystetstv: kul'turolohichnyj, mystetstvoznachyj, pedahohichnyj aspekty: materialy VIII Mizhnar. nauk.-prakt. konf., m. L'viv, m. Torun' (Pol'scha), 16-18 chervnia 2023 r. L'viv, Torun'. s. 257–260. Retrieved from: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-317-3-72> [in Ukrainian].

17. Butel'skyi, Ya. Yu., Burmekha, Yu. R., Hnatyuk, D. V., Latyshev, Yu. V., Mel'nychuk, V. M., & Tsybrukh, A. I. (2024). Kliuchovi tendencii strukturnyh transformacij rynku pratsi u zviazku z poshyrennyam shchuchnoho intelektu. Akademichni vizii, 28, 1-8. Retrieved from: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10554675> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 06.04.2024

Прийнята до публікації 10.04.2024

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА: НАУКОВІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИЧНІ ВИКЛИКИ

Лук'яничук О. М., старший викладач кафедри менеджменту, Інститут економіки та менеджменту, Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, Україна
e-mail: e.m.lukianchuk@op.edu.ua
ORCID ID: 0000-0003-4593-3130

Ніколаєва Є. В., студентка 4 курсу, кафедри менеджменту, Інститут економіки та менеджменту, Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, Україна
e-mail: nikolaieva.8864666@stud.op.edu.ua

***Анотація.** Метою дослідження є вивчення системи управління конкурентоспроможністю підприємств з погляду наукового підходу та практичних викликів, з якими стикаються сучасні підприємства. Методи дослідження включають аналіз науково-методичної літератури, вивчення кейсів успішних підприємств та аналіз сучасних наукових праць. Проаналізовано та визначено поняття «конкурентоспроможність підприємства» та «управління розвитком підприємства». Визначено основні принципи, завдання та проблеми управління розвитком підприємства. Окреслено та систематизовано елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства. За результатами дослідження виявлено різні наукові підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств та визначено важливі проблеми, з якими стикаються підприємства на практиці. З'ясовано, що ефекtywne управління конкурентоспроможністю вимагає не лише застосування теоретичних моделей, а й гнучкого підходу до вирішення конкретних завдань на основі аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів та формулювання успішної управлінської політики і стратегії розвитку підприємства.*

***Ключові слова:** конкурентоспроможність підприємства, управління, управлінський облік, управління персоналом, система, підприємство.*

COMPETITIVENESS MANAGEMENT SYSTEM: SCIENTIFIC APPROACHES AND PRACTICAL CHALLENGES

Lukyanchuk Elena, senior lecturer at the Department of the Institute of Economics and Management, Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
e-mail: e.m.lukianchuk@op.edu.ua
ORCID ID: 0000-0003-4593-3130

Nikolayeva Eugenia, 4th year student, Department of Management, Institute of Economics and Management, National University "Odesa Polytechnic", Odesa, Ukraine, Odessa, Ukraine
e-mail: nikolaieva.8864666@stud.op.edu.ua

***Abstract.** The purpose of the study is to examine the system of enterprise competitiveness management in terms of scientific approach and practical challenges faced by modern enterprises. The research methods include analysis of scientific and methodological literature, study of cases of successful enterprises and analysis of modern scientific works. The concepts of "competitiveness" and "enterprise development management" are analysed and defined. The basic principles, tasks and problems of enterprise development management are defined. The elements of the enterprise competitiveness management system are outlined and systematised. The study has identified various scientific approaches to managing the competitiveness of enterprises and identified important practical problems faced by enterprises in practice. The necessity of the complex application of all available theoretical models and the use, in practice, of a flexible approach to solving specific tasks based on the analysis of both internal and external factors affecting the enterprise, while applying, at the same time, the formulation of a successful management policy and a high-quality competitive strategy for the development of the enterprise's activities is proven. The system of managing the competitiveness of the enterprise is presented, which includes various structural components aimed at achieving and maintaining competitive advantages, and which help enterprises adapt to changes in the internal and external environment, improving the efficiency of management activities and maintaining their leadership on the market. The complexity of all elements of the enterprise competitiveness management system, which helps to make an effective management decision, taking into account changes both in individual objects of management and in the final results of the entire enterprise, is considered.*

***Keywords:** competitiveness, management, management accounting, personnel management, system, enterprise.*

JEL Classification: L100, L290, R100.

Постановка задачі. Нині існує безліч досліджень з конкуренції. Багато дослідників мають власну думку з цього приводу, а іноді їхні думки не співпадають і призводять до виникнення

нових підходів та наукових досліджень, які розкриваються по-новому, і застосувавши їх у діяльності підприємства, особливо у швидкоплинному економічному середовищі, можна отримати непередбачувані результати. Щоб зрозуміти, які з наукових підходів та досліджень позитивно впливають на систему управління конкурентоспроможністю підприємства, слід дослідити найбільш відомі з них та спробувати довести, з якими практичними викликами може стикнутися підприємство застосувавши кожен підхід.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових дослідженнях В. М. Балдинюка [1], І. А. Дмитрієва, І. М. Кирчатої, О. М. Шершенюка [2] представлено основні підходи до системи управління конкурентоспроможністю підприємства. У роботах С. В. Суслікова та М. А. Клименко [3] розкрита система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності, де розглянуто фактори конкурентоздатності на різних рівнях функціонування підприємства і було визначено найголовніші складові впливу на конкурентне середовище: людський капітал, інформаційна стратегія, розвиток та впровадження цифрових технологій, а також обов'язкове бачення перспектив у майбутньому. У працях І.А. Дмитрієва, І.М. Кирчати та співавторів [2, 3] опис застосування системного підходу до управління конкурентоспроможністю у теорії та практиці управління бізнесом здійснювався для того, щоб бізнес працював більш ефективно.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Як вже зазначалось вище, досить багато досліджень присвячені саме якомусь єдиному напрямку ефективного управління конкурентоспроможністю, який не дає повної картини, які є наявні проблеми на підприємстві, і як комплексно з ними «боротися». Нині потрібне не лише комплексне застосування усіх наявних теоретичних моделей, а й використання на практиці гнучкого підходу до вирішення конкретних завдань на основі аналізу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів впливу на підприємство, застосовуючи водночас формулювання успішної управлінської політики та якісної конкурентної стратегії розвитку діяльності підприємства.

Мета дослідження. Метою статті є дослідження та представлення основних наукових підходів до системи управління конкурентоспроможністю підприємства, які направлені на попередження викликів в умовах економічних, політичних та соціальних змін.

Основний матеріал. Досліджуючи поняття «система управління конкурентоспроможністю підприємства», ми проаналізували головну складову цього поняття, яка є ключовим елементом у сучасному

бізнес-середовищі, оскільки конкуренція постійно зростає, а вимоги клієнтів стають дедалі вибагливішими. Ця система охоплює комплекс заходів, стратегій і процесів, спрямованих на забезпечення та утримання конкурентних переваг компанії на ринку. По-перше, система управління конкурентоспроможністю передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії. Цей аналіз включає вивчення ринкових тенденцій, аналіз конкурентів, визначення потреб та очікувань споживачів, а також оцінку внутрішніх ресурсів, можливостей та обмежень. На основі цього аналізу розробляється стратегія конкурентних переваг. Ці стратегії включають різноманітні підходи, такі як стратегії низьких витрат, стратегії диференціації продукції та стратегії, орієнтовані на конкретні сегменти ринку. Важливо вибрати стратегію, яка відповідає характеристикам і цілям підприємства, однак для забезпечення конкурентоспроможності достатньо лише сформулювати стратегію, важливо також впровадити ефективну систему моніторингу та оцінки, щоб переконатися, що обрана стратегія працює ефективно, і вчасно вносити корективи, коли це необхідно.

Теоретичною основою управління конкурентоспроможністю підприємств є концептуальні положення сучасної економічної теорії та теорії управління. Базові принципи та прикладний інструментарій розроблені в рамках теорії ринку, теорій конкуренції та конкурентних переваг, концепцій стратегічного управління, сучасних парадигм менеджменту та сучасних підходів до управління. Базові принципи та прикладні інструменти розроблені в рамках сучасних підходів до управління, включаючи процеси, системи та ситуації.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно визнавати рівень конкурентоспроможності, який необхідний і достатній для того, щоб підприємство могло успішно конкурувати на певному ринку (території збуту) протягом певного періоду часу, виробляючи і продаючи конкурентоспроможні товари та послуги.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є певне середовище, особа, яка належить до скоординованої системи корпоративного управління та бере участь у формуванні та реалізації управлінських рішень у сфері управління корпоративною конкуренцією. Результатом взаємодії суб'єкта та об'єкта управління є формування стратегії та тактики корпоративної конкуренції.

Управління розвитком підприємств – це цілеспрямований вплив первинної системи управління на керовані системи для забезпечення процесу переходу від поточного стану підприємства до кращого (досконалішого) стану відповідно до поставлених цілей. Тому управління розвитком підприємств спрямоване на перехід системи з одного стану в інший, з новими якісними та кількісними конкурентними характеристиками, досягнення яких залежить від факторів виробництва [1-3]. Забезпечення конкурентоспроможності, передусім, це систематизована філософія управління в ринкових умовах, яка має бути спрямована на вирішення таких задач, як вивчення потреб споживачів, якість продукції, створення умов для праці та їх розвиток [1-4].

Одним з наукових підходів, які доцільно розглядати при формуванні ефективної системи управління конкурентоспроможністю є системний підхід. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно розглядати зі сторони об'єкту управління як цілісної та нерозривної моделі і забезпечувати взаємозв'язок усіх його елементів. Удосконалена системи управління конкурентоспроможністю підприємства представлена на рисунку 1.

Зміни, що відбуваються в одному з елементів системи, призводять до змін в інших елементах.

Слід звернути увагу на такі моменти [1, 2, 5, 8]:

1) стійка конкурентоспроможність підприємства досягається шляхом цілеспрямованого забезпечення підвищення його конкурентоспроможності за допомогою систем, які ефективно використовують конкурентоспроможність;

2) система підвищення конкурентоспроможності має включати підсистеми: контрольна (управління системою), постачання (забезпечення необхідними ресурсами), контроль (конкурентоспроможність), а також підсистеми, що впливають на фактори конкуренції (забезпечення необхідного конкурентоспроможного рівня);

3) система підвищення конкурентоспроможності має виконувати дві функції: залишатись відокремленою від зовнішнього середовища, і також враховувати його гальмуючий ефект;

4) конкурентоспроможність є обов'язковим чинником для максимізації прибутку підприємства у майбутні періоди;

5) підвищення рівня конкурентоспроможності є основним елементом універсального управління.

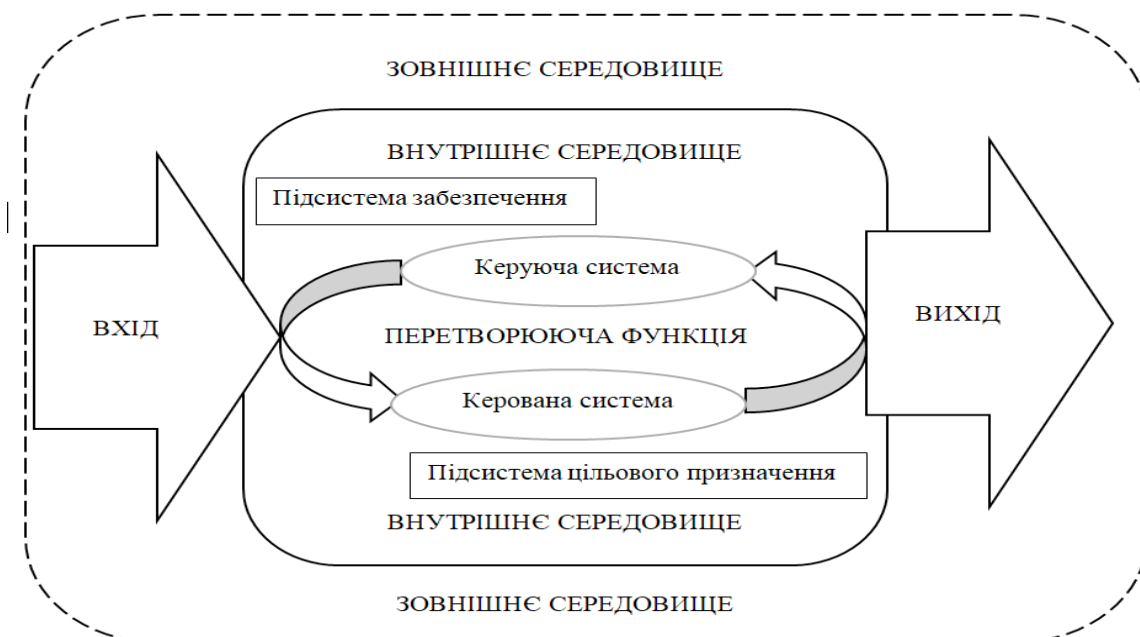


Рис. 1. Структура системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: складено авторами за матеріалами [1-6]

Отже, у загальному вигляді поняття «система» характеризується: наявністю необхідного ряду елементів; наявністю взаємозв'язків між ними; створенням цілісного характеру цього явища чи процесу.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства також являє собою сукупність організаційної структури, ресурсів, процесів і методів, необхідних для створення та впровадження умов, які сприятимуть формуванню конкурентних переваг підприємства в поточному або майбутньому бізнес-середовищі. Структурні компоненти системи управління конкурентоспроможністю підприємства наведено на рис. 2.



Рис. 2. Складові системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: складено авторами за матеріалами [1-4, 10]

Система управління конкурентоспроможністю підприємства включає різноманітні структурні компоненти, що спрямовані на досягнення та збереження конкурентних переваг. Ці компоненти допомагають підприємствам адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, підвищувати ефективність своєї діяльності та підтримувати своє лідерство на ринку.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства реалізуються такі функції управління [3]:

1. Функція планування. У політиці будь-який суб'єкт чи організація завжди ставить перед собою спільні цілі та розробляє стратегію і тактику для координації дій усіх учасників політичного процесу.

2. Функція організації діяльності. Як і в інших сферах, політика створює специфічні структури управління, визначає і встановлює політичні відносини та процедури взаємодії між учасниками дії, розподіляє повноваження.

3. Функція координування. Створює необхідність у забезпечення послідовності в поведінці політичних акторів (індивідів, груп, державних інституцій, партій, рухів тощо).

4. Функція регулювання. Регулює взаємодію між політичними суб'єктами, низку дій, подій або заходів політичного характеру чи змісту.

5. Функція мотивації. Політичні дії можливі та ефективні, якщо існують відповідні стимули, що передбачають різноманітні винагороди.

6. Функція контролю. Політична дія втрачає сенс без оцінки та врахування фактичних результатів, контексту політичної дії та порівняння досягнутого з тим, що було заплановано та очікувано.

7. Функція врахування діяльності. Це означає визначення того, що насправді було зроблено і досягнуто.

8. Функція прийняття рішень. Будь-яка діяльність, політична або управлінська, неможлива без рішень. Прийняття рішень – це безперервний вибір, який робить суб'єкт (учасник) політичного процесу.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність підсистем, які показують агреговані комплекси дій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. Комплексність передбачає забезпечення взаємозв'язку всіх елементів

системи управління конкурентоспроможністю підприємства при прийнятті управлінських рішень та врахуванні змін як в окремих об'єктах управління, так і в кінцевих результатах діяльності всього підприємства. Виходячи з взаємозв'язку конкурентних стратегій, логічно пропонується така послідовність розробки та реалізації системи конкурентних стратегій (табл. 1).

Таблиця 1

Послідовність розробки та реалізації системи конкурентних стратегій

Назва	Реалізація стратегії
Аналіз зовнішнього середовища	Першим кроком у розробці конкурентних стратегій є аналіз зовнішнього середовища, що містить оцінку ринкових тенденцій, конкурентів, потреб клієнтів та інших зовнішніх факторів, які можуть впливати на діяльність підприємства.
Аналіз внутрішніх ресурсів та можливостей	Після цього проводиться оцінка внутрішніх ресурсів, потенціалу та можливостей підприємства. Цей аналіз допомагає визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також його можливості для впровадження конкурентних стратегій.
Формулювання конкурентної стратегії	На основі результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища розробляється конкурентна стратегія. Ця стратегія може бути спрямована на низькі витрати, диференціацію продукції, фокусування на конкретному сегменті ринку або на інші аспекти, що відповідають потребам підприємства.
Планування та реалізація	Після формулювання конкурентної стратегії розробляється план дій для її реалізації. Цей план охоплює конкретні кроки, завдання, терміни та відповідальних осіб, які забезпечують впровадження стратегії у життя.
Моніторинг та оцінка результатів	Після впровадження конкурентної стратегії важливо постійно відстежувати її ефективність та результати. Моніторинг дозволяє вчасно виявляти потенційні проблеми та коригувати стратегію відповідно до змін на ринку та внутрішніх умов підприємства.
Адаптація та інновації	У сучасному динамічному бізнес-середовищі важливо також забезпечувати гнучкість та здатність до адаптації. Підприємство має бути готовим до впровадження інновацій та змін у конкурентній стратегії, щоб залишатися конкурентоспроможним.
Керування ризиками та несприятливими факторами	Підприємство має бути готовим до управління ризиками, які можуть вплинути на ефективність впровадження конкурентних стратегій. Це містить аналіз потенційних ризиків та розробку планів мінімізації їх впливу на бізнес.
Залучення зацікавлених сторін	Важливо залучати ключові зацікавлені сторони, такі як клієнти, партнери, співробітники та інвестори, у процес розробки та впровадження конкурентних стратегій. Це сприяє підтримці стратегії та підвищує ймовірність успіху.
Управління змінами	Впровадження конкурентних стратегій може вимагати значних змін у внутрішній організації підприємства. Управління цими змінами, включаючи комунікацію, навчання та підтримку працівників, є важливою складовою успішного впровадження стратегій.

Джерело: складено авторами за матеріалами [1-6, 9]

У контексті роботи системи управління конкурентоспроможністю організації ці пункти відображають ключові етапи та міркування, які необхідно взяти до уваги для досягнення

успішних результатів. Зовнішнє та внутрішнє середовище, конкурентна стратегія, планування, моніторинг та адаптація, управління ризиками та залучення зацікавлених сторін взаємопов'язані і відіграють важливу роль у побудові конкурентоспроможного бізнесу.

Висновки. У сучасному світі, де конкуренція на ринку постійно зростає, система управління конкурентоспроможністю підприємства відіграє ключову роль у його успіху та виживанні. Наукові підходи та практичні питання, пов'язані з цією системою, в сукупності, сприяють створенню стратегій, які дають можливість підприємствам ефективно конкурувати на ринку та забезпечувати сталий розвиток економіки країни. Одним із важливих наукових підходів є системний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, який допомагає зрозуміти динаміку ринку, виявити конкурентні переваги та недоліки підприємств і визначити можливості для подальшого розвитку. Іншим науковим підходом є застосування теорії стратегічного управління, що передбачає формулювання та реалізацію стратегій, спрямованих на досягнення конкурентних переваг. Стратегічне управління, враховуючи ризики та можливості, дозволяє компаніям визначати свої цілі та ефективно адаптуватися до змін у

бізнес-середовищі. Однак на практиці існує ряд проблем, з якими стикається підприємство при впровадженні системи управління у власну діяльність, створюючи за цих обставин додаткові конкурентні переваги. До таких проблем належать труднощі в оцінці зовнішнього середовища, нестабільні ринкові умови, труднощі у визначенні найбільш відповідної конкурентної стратегії та обмеженість ресурсів для реалізації стратегії. Як наслідок, система управління конкурентоспроможністю підприємства є складним і багатограним процесом, що вимагає поєднання наукових підходів і практичних навичок. Тільки завдяки глибокому аналізу, стратегічному мисленню та постійній адаптації управління конкурентоспроможністю підприємства зможе досягти стійких конкурентних переваг та стабільного успіху в динамічному діловому світі.

Список літератури

1. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2022. (42). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35> (дата звернення 15.03.2024)
2. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.
3. Сусліков С. В., Клименко М. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2023. № 3 (67). С. 56-64. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No3/56.pdf>. (дата звернення 15.03.2024)
4. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Гевленко О. Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2018. № 18. С. 10-15. URL: <https://studies.in.ua/polit-men-shpora/2613-osnovn-upravlnsk-funkcyi.html> (дата звернення 16.03.2024).
5. Геращенко І. О., Шмадченко О. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 50. С. 297-301.
6. Фещур Р. В. Управління розвитком машинобудівних підприємств. Вісник національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2019. № 624. С. 100-109.
7. Tomashuk I. Rural development management of Ukraine: problems and prospects. The scientific heritage. 2020. No 45. P. 23-35.
8. Чіков І. А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. Агросвіт. 2019. №10. С. 74-80. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/10_2019/12.pdf
9. Щурко У. В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. Економіка і суспільство. 2018. №17. С. 402-412. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/60.pdf
10. Кошельок Г. В., Царьов О. С. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства: II Міжнар. наук.-практ. конф., м. Житомир, 6-8 листопада 2019 р. Житомир : ДУ «Житомирська політехніка», 2019. С. 213-217.

References

1. Baldynyuk, V. (2022). The system of enterprise competitiveness management. *Ekonomika i suspil'stvo*, (42). [In Ukrainian].
2. Dmitriev, I. A., Kirchata, I. M., Shershenyuk, O. M. (2020). Competitiveness of the enterprise: a textbook. Kharkiv: FOP Brovin O. V. [In Ukrainian].
3. Suslikov, S. V., Klymenko, M. A. (2023). The system of managing the competitiveness of the enterprise in conditions of uncertainty. *Ekonomika: realiyi chasu. Naukovyy zhurnal*, 3 (67), 56-64. Retrieved from <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No3/56.pdf>. [In Ukrainian].
4. Vakulenko, Y. V., Oliynyk, A. S., Hevlenko O. E. (2018). Systemic characteristics of management of enterprise competitiveness. *Agrosvit*, 18, 10-15. Retrieved from <https://studies.in.ua/polit-men-shpora/2613-osnovn-upravlnsk-funkeyi.html> [In Ukrainian].
5. Gerashchenko, I. O., Shmadchenko, O. O. (2015). Managing the competitiveness of an enterprise. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 50, 297-301. [In Ukrainian].
6. Feshchur, R. V. (2019). Management of development of machine-building enterprises. *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politehnika"*, 624, 100-109. [In Ukrainian].
7. Tomashuk, I. (2020). Rural development management of Ukraine: problems and prospects. *Naukova spadshchyna*, 45, 23–35. [In Ukrainian].
8. Chikov, I. (2019). Competition: theoretical approaches to understanding the essence of the concept. *Agrosvit*, 10, 74-80. Retrieved from http://www.agrosvit.info/pdf/10_2019/12.pdf. [In Ukrainian].
9. Shchurko, U. V. (2018). Approaches to the formation and implementation of competitive strategies. *Ekonomika i suspil'stvo*, 17, 402-412. Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/60.pdf. [In Ukrainian].
10. Koshelyok, G. V., Tsariov, O. S. (2019). Factors influencing the competitiveness of the enterprise. Entrepreneurial model of economy and management of enterprise development: II International Scientific and Practical Conference, Zhytomyr, November 6-8, 2019: SI "Zhytomyr Polytechnic", 213-217. [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 06.04.2024
Прийнята до публікації 10.04.2024

УДК 334-048.78(477)

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-117-125>

КАЙДЗЕН: ЕФЕКТИВНА СИСТЕМА НЕПЕРЕРВНОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Чернишова Л. І., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, Україна
e-mail: chernishova_lila@ukr.net
ORCID ID: 0000-0001-7371-2007

Гончарук С. Р. здобувач вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент», Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, Україна
e-mail: sophiyagoncharuk@gmail.com
ORCID ID: 0009-0002-0796-6564

***Анотація.** Стаття розглядає концепцію оцядливого виробництва – кайдзен та основні принципи її функціонування на підприємстві. Метою дослідження є виявлення проблем впровадження системи кайдзен на вітчизняних підприємствах, дослідження людського чинника та його впливу на процеси виконання її принципів, а також розробка ключових етапів впровадження концепції кайдзен для українських підприємств. Методика дослідження включає узагальнення, методи аналізу та синтезу. У статті проаналізовано існуючі ситуації запровадження оцядливого виробництва українськими компаніями та надано рекомендації щодо поєднання інновацій та кайдзен для розвитку підприємства. Визначено основні сучасні методи моральної мотивації працівників. Проаналізовано інструмент «Just In Time» як метод зменшення витрат підприємства та визначено основні перепони для його впровадження на прикладі роботи металургійних підприємств. Наведено шляхи використання методики «захист від помилок» («Рока-Йоке») та приклади використання оцядливого виробництва українськими компаніями. Наведено причини, які гальмують впровадження системи управління витратами кайдзен у виробничу діяльність вітчизняних підприємств. Практична значимість статті полягає у тому, що результати дослідження можуть бути використані для створення детального плану впровадження концепції оцядливого виробництва українськими підприємствами.*

***Ключові слова:** оцядливе виробництво, кайдзен, система вдосконалення, інновації.*

KAIZEN: AN EFFECTIVE CONTINUOUS IMPROVEMENT SYSTEM FOR UKRAINIAN COMPANIES

Chernyshova Liliya, PhD (Economics), Associate Professor, Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
e-mail: chernishova_lila@ukr.net
ORCID ID: 0000-0001-7371-2007

Honcharuk Sofiia, graduate of higher education majoring in 073 "Management", Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
e-mail: sophiyagoncharuk@gmail.com
ORCID ID: 0009-0002-0796-6564

***Abstract.** The article discusses the concept of lean manufacturing-Kaizen and the basic principles of its functioning at the enterprise. The aim of the study is to identify the problems of implementing the Kaizen system at domestic enterprises, study the human factor and its impact on the implementation of its principles, as well as develop the stages of implementing the Kaizen concept for Ukrainian enterprises. The research methodology includes generalization, methods of analysis and synthesis. The article analyzes the existing situations of introduction of lean production by Ukrainian companies and provides recommendations on combining innovations and Kaizen for the development of the enterprise. Based on the basic principles of Kaizen flow and Kaizen processes, it was determined that enterprises should operate using a combination of rapid innovation and systematic Kaizen methods. Since the driving force of kaizen is the people working at the enterprise, it is their initiative and desire to improve their skills and workplace that determines the effectiveness of the enterprise and the degree of customer satisfaction. It is important to build a system for submitting proposals and encouraging the participation of all employees in this process. Therefore, the paper defines the main modern methods of moral motivation of employees. The "Just in time" tool is analyzed as a method of reducing enterprise costs and the main obstacles to its implementation are identified on the example of the work of metallurgical enterprises in modern conditions. Ways to use the "poka-Yoke" method and examples of using lean manufacturing by Ukrainian companies are given. The reasons that hinder the introduction of the Kaizen cost management system in the production activities of domestic enterprises are given. The practical significance of the article lies in the fact that the results of the study can be used to create a detailed plan for the implementation of the concept of lean production by Ukrainian enterprises.*

***Keywords:** lean production, kaizen, improvement, innovations.*

JEL Classification: M110, M140, O310.

Постановка проблеми. У сучасному світі, де темпи змін швидкі, а конкуренція на ринку надзвичайно висока, ефективне управління та постійне покращення виробничих процесів стають життєво важливими для успіху будь-якого підприємства. У цьому контексті концепція кайдзен, яка базується на принципах постійного покращення та залучення працівників до активної участі у процесі оптимізації, набуває особливої актуальності. Кайдзен не лише сприяє підвищенню продуктивності та якості продукції, але й дозволяє підприємствам бути більш гнучкими до змін ринкового середовища та технологій. Проте нині досить обмежена кількість українських підприємств активно використовує принципи та методи кайдзен. Тому виникає необхідність в дослідженні ефективності та можливості успішної імплементації системи кайдзен на українських підприємствах, а також в адаптації її методології до специфіки українського бізнесу та культурних особливостей. Отже, актуальність дослідження полягає у визначенні шляхів впровадження та оптимізації системи кайдзен для вдосконалення, підвищення конкурентоспроможності та стійкості розвитку українських підприємств в сучасних бізнес-умовах.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Основоположником виробничої філософії кайдзен є Масаакі Імаї, автор книги «Кайдзен: ключ до успіху японських компаній» [2]. Ключові моменти використовувались багатьма японськими підприємствами, серед яких Toyota Motor, успіх якої викладено в роботі Таїчі Оно [4]. На основі кайдзен та виробничої системи Тойота Деніелом Джонсом і Джеймсом Вумеком була сформульована концепція ощадливого виробництва, яку в подальшому досліджували й інші науковці. Серед авторів, які працювали у цьому напрямку є Т. В. Омельяненко, О. В. Щербина, Д. О. Барабась, А. В. Вакуленко [1], В. Л. Загорудько, О. В. Варяниченко, П. В. Єгорова [7], В. В. Фалович, Н. І. Чухрай та інші.

Витрати підприємства та шляхи їх скорочення аналізували польські вчені А. Грельчак та К. Вернер-Левандовська [5], а японський принцип захисту від дефектів – П. Малєга [12].

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте, незважаючи на загальний інтерес до кайдзен, вітчизняні підприємства стикаються з рядом невирішених проблем у впровадженні цієї системи. Однією з таких проблем є недостатня усвідомленість та розуміння основних принципів кайдзен серед керівництва та персоналу підприємств. Часто спостерігається відсутність культури постійного вдосконалення та недостатня увага до важливості дрібних кроків у покращенні. Значним викликом є нестача механізмів внутрішнього контролю та зворотного зв'язку, які б дозволяли ефективно відслідковувати результати впровадження кайдзен та реагувати на знайдені недоліки.

Також невирішеною проблемою є питання адаптації принципів кайдзен до конкретного контексту українського бізнесу. Хоча ідеологія є універсальною, її успішне впровадження на підприємствах потребує адаптації до специфіки галузі, ринку та організаційної культури.

Невирішеність визначених аспектів відкриває додаткові можливості для дослідження та вдосконалення методів застосування цієї системи, зокрема дослідження впливу кайдзен на інноваційний розвиток підприємства, використання інформаційних технологій у процесах постійного вдосконалення тощо.

Мета дослідження полягає у виявленні проблем впровадження системи кайдзен у практику вітчизняних підприємств, у дослідженні людського чинника та його впливу на процеси виконання її принципів, а також у розробці ключових етапів впровадження концепції кайдзен для українських підприємств у сучасних умовах.

Основний матеріал. Кайдзен, що перекладається з японської як «постійне вдосконалення», являє собою концепцію, спрямовану на постійне поліпшення всіх аспектів бізнесу шляхом залучення всього колективу працівників до процесу пошуку та впровадження покращень. Вона ставить перед собою завдання підвищення продуктивності, зниження витрат та покращення якості продукції чи послуг. Світовий досвід із управління та вдосконалення операційних процесів підприємства не раз підтверджував, що застосування визначеної ідеології має відбуватись за допомогою поступової, однак систематичної імплементації набору інструментів, а не вибірково. Кайдзен поєднує багато методик менеджменту, які можуть бути відомі як окремі практики, однак разом вони становлять сталу систему, що націлена на споживчі потреби, творчий підхід та безперервні зміни (рис. 1).

Як можна побачити, концепція включає застосування різних підходів для оптимізації та підвищення якості. І ключовими чинниками є зростання, співпраця та навчання, залучення всіх учасників та використання даних для прийняття рішень.

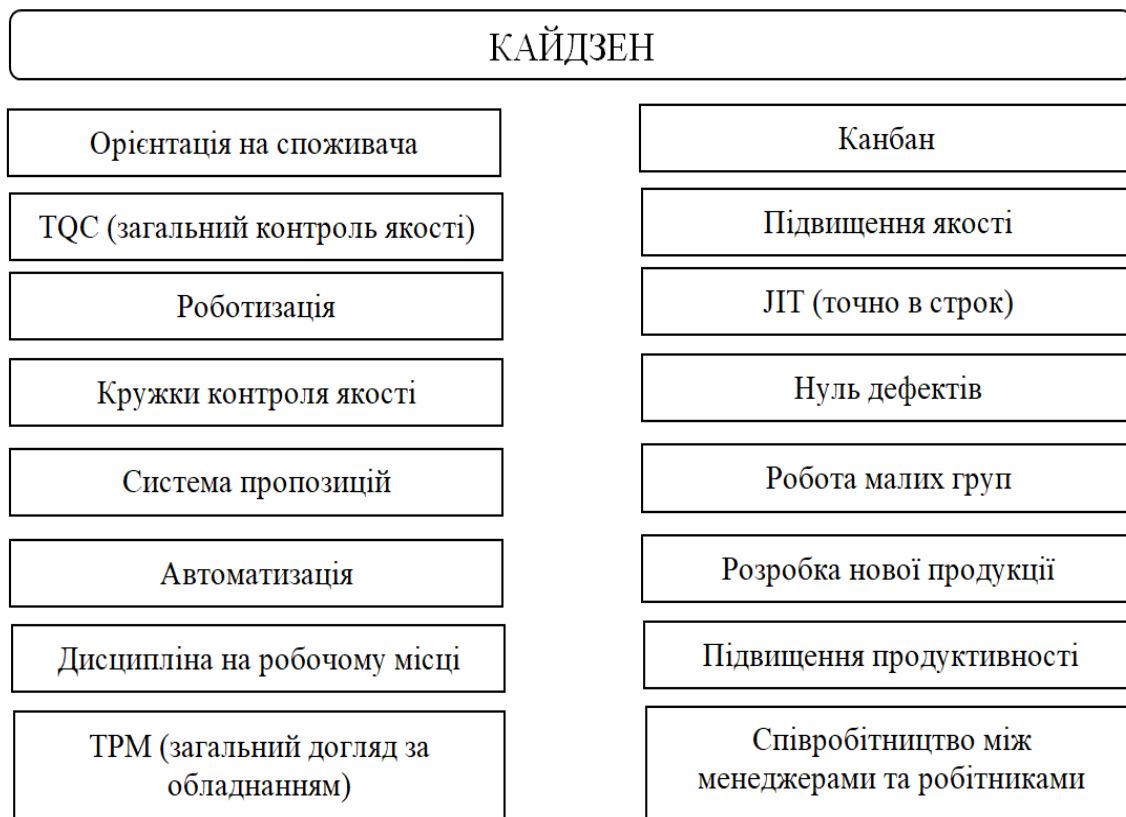


Рис. 1. Комплекс методик, поєднаних у кайдзен

Джерело: складено авторами на основі [2]

Слід зауважити, що кайдзен може використовуватись як для потоку створення цінності в цілому, так і для окремих процесів, операцій та дій. Відповідно до цього можна спостерігати два різновиди кайдзену, що разом мають забезпечувати успішність постійних вдосконалень:

- кайдзен потоку – радикальне, революційне вдосконалення потоку створення цінності, завдяки якому забезпечується створення додаткової цінності (нові технології та методи організації виробництва, що потребують значних інвестицій); прийняття рішень щодо таких вдосконалень є виключно компетенцією вищого рівня менеджменту компанії;
- кайдзен процесу – поступові та невеликі за масштабами, однак численні та різнопланові вдосконалення окремих процесів у межах певного потоку створення цінності. Насамперед такі вдосконалення стосуються робочого місця працівника, необхідних операцій та методів їх виконання. Саме по собі, одне таке покращення не принесе разючого прибутку для організації, однак систематичне впровадження покращень по всьому підприємству створює синергійний ефект, що збільшує цінність продукту за рахунок менших вкладень.

Хотілось би підкреслити, що вкрай необхідний розгляд і інновацій у контексті кайдзен. Вони доповнюють цю концепцію. Зв'язок між кайдзен та інноваціями полягає в тому, що система кайдзен створює фундамент для інновацій, а інновації зі свого боку допомагають удосконалювати та змінювати відомі методи та процеси, що сприяє постійному розвитку та підвищенню ефективності підприємства. Це пов'язано з тим, що:

- по-перше, кайдзен стимулює творчість та ініціативу серед працівників, що може призвести до виявлення нових інноваційних ідей та підходів;
- по-друге, інновації надають можливість втілити ідеї, виявлені через систему кайдзен, у нові продукти, послуги або виробничі процеси;
- по-третє, кайдзен допомагає управляти процесом впровадження інновацій, забезпечуючи поетапну реалізацію та відслідковування результатів.

Отже, використання кайдзен разом з інноваціями підтримуватиме рівень досягнень підприємства і продовжуватиме вдосконалення (рис. 2 та 3).

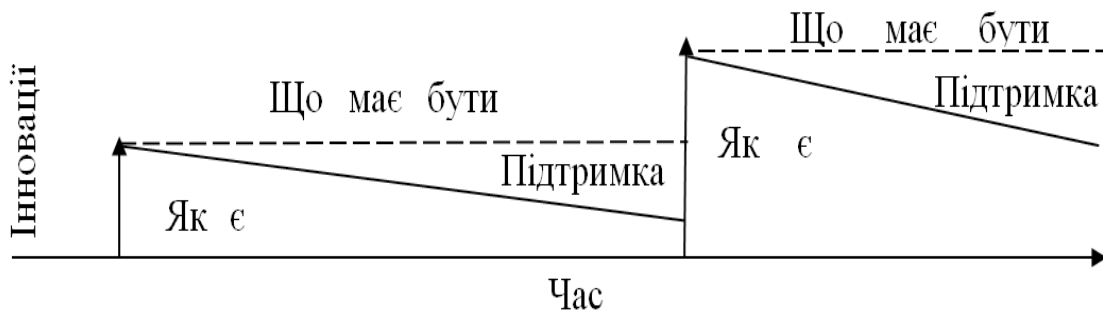


Рис. 2. Використання тільки інновацій на підприємстві

Джерело: складено авторами на основі [2]

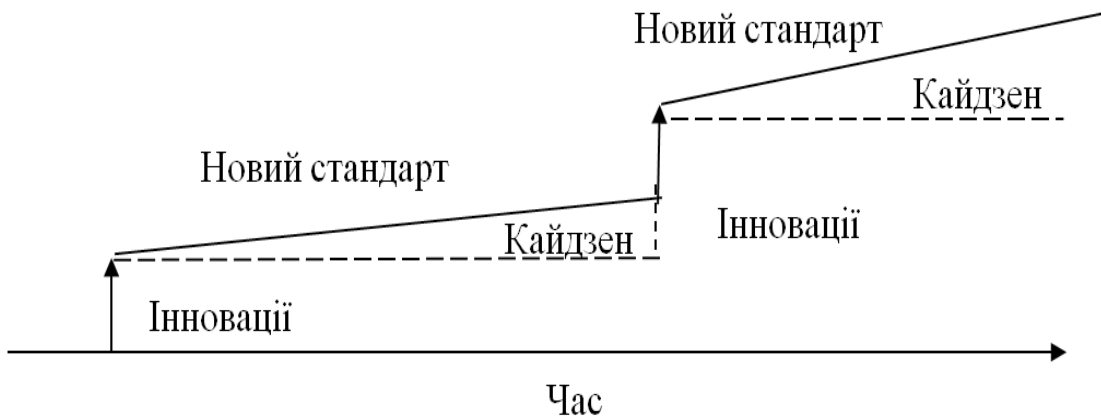


Рис. 3. Використання інновацій та методики кайдзен на підприємстві

Джерело: складено авторами на основі [2]

Отже, кайдзен може сприяти створенню культури, що сприяє інноваціям, а інновації можуть бути використані для того, щоб створювати нові підходи до вирішення проблем або оптимізації процесів у рамках кайдзен. А це основа для сталого розвитку, конкурентоспроможності та лідерства на ринку.

Зазначимо, що для українських підприємств важлива зміна розуміння поняття «покращення» з різких, помітних та стрибкоподібних інновацій до вирішення більш точкових міні-задач. Замість великих, революційних змін, більшість підприємств мають звертати увагу на те, як вирішувати конкретні, місцеві проблеми та вдосконалювати окремі елементи свого бізнесу. Важливою складовою цього підходу є не лише сам процес вирішення проблем, а й культура інновацій у компанії. Персонал має бути стимульований для пошуку новаторських рішень навіть у межах звичайних завдань. Це допоможе забезпечити постійний потік ідей та покращень, які підвищать конкурентоспроможність підприємства в умовах ринку, що швидко змінюється. Досліджуючи визначену проблематику, було з'ясовано, що кайдзен формує спосіб мислення, орієнтований на процес і створює систему управління, яка підтримує бажання співробітників до поліпшення та помічає їхні зусилля в цьому напрямку. Орієнтація виключно на результат, як це робить більшість українських підприємств, не відображає суцільну картину виконаної роботи. Критерії для визначення результату або

P-критерії несуть більш прямиий та короткотерміновий ефект, в той час як критерії, що орієнтовані на процес або П-критерії, враховують старання працівників та націлені на

довгострокову перспективу [2, с. 18].

Оскільки рушійною силою кайдзен є люди, які працюють на підприємстві, то саме від їх ініціативності та бажання поліпшувати свої навички та робоче місце залежить ефективність підприємства та ступінь задоволеності споживача. Важливо вибудувати систему подання пропозицій та стимулювання участі усіх працівників в цьому процесі. Для цього на підприємстві можна створити гуртки якості – малі групи, до складу яких входитимуть по 6-10 осіб, які працюють у рамках загальної програми з контролю якості, що існує в компанії.

Наприклад, підприємство може оцінювати дію гуртка якості з обох сторін: Р-критеріїв – скільки грошей вони зекономили для підприємства;

П-критеріїв – кількість зустрічей на місяць, їх відвідуваність, кількість вирішених питань, чи враховують питання безпеки, якості та витрат під час вирішення проблем тощо. Відповідно до цього працює мотиваційна система, де окрім матеріального заохочення працівників існують моральні стимули.

Варто зазначити, що у сучасних умовах, де зростання цін часто випереджає збільшення розміру заробітної плати, матеріальне заохочення є більшим стимулом для українських робітників, тому моральні стимули будуть найбільш ефективними тільки у провідних компаніях, де працівники вже отримують високу заробітну плату. Однак керівництво має виявляти ініціативу в створенні стимулів для співробітників щодо активної генерації нових ідей. Це може бути надання подарунків, знаків відзнаки, присвоєння почесних звань, як це роблять у мережі закладів швидкого харчування Макдональдс, надання працівникам безкоштовного або пільгового харчування за прикладом Google чи відвідування наукових заходів для підтримки творчої та винахідницької діяльності, що організовують у компаніях Toshiba, IBM та Polaroid [3, с. 6-8].

Основною ідеєю кайдзен є ошадливе виробництво, тобто усунення процесів, які ведуть до збитків (перевиробництво, непотрібні механізми і

т. д.), оптимізація роботи кожного співробітника і упор на потреби споживача. Воно являє собою комплексну соціально-технічну систему, основними принципами якої є скорочення непродуктивних витрат, що не додають цінності продукту, та безперервне вдосконалення бізнес-процесів підприємства.

Ці дві концепції взаємодоповнюють одна одну, створюючи комплексний підхід до покращення виробничих процесів та досягнення оптимальної ефективності на підприємствах. Вони допомагають досягти високої продуктивності, якості та конкурентоспроможності в умовах сучасного бізнес-середовища через те, що обидві спрямовані на досягнення ефективності та оптимізації виробничих процесів. Кайдзен надає методологічну базу для постійного вдосконалення, включаючи вдосконалення робочих місць, процесів та управлінських практик. Ошадливе виробництво впроваджує конкретні інструменти та методи, спрямовані на зниження затрат, виробництво без відходів та підвищення продуктивності.

Варто зауважити, що концепція кайдзен наголошує на тому, що потрібно вкладати енергію тільки в ті процеси, що несуть користь та цінність замовнику. Інші процеси, що займають час, але не додають цінності визначені як витрати (муда). Немає сенсу впроваджувати операції, які не мають виконуватись взагалі. Так само дії та процеси, що поглинають надто багато ресурсів по відношенню до створюваних ними результатів та цінностей, розглядаються як марнотратство. Таїчі Оно виділив сім видів витрат (муда) [4, с. 43-44; 5, с.4-5]: перевиробництво; очікування; витрати від транспортування; витрати під час обробки; витрати, пов'язані з наявними запасами; витрати від зайвих рухів; витрати у вигляді браку.

Наприклад, вирішення проблем перевиробництва та очікування можливе за допомогою концепції «точно в строк» (Just in Time, JIT), де товари переміщуються через систему і завдання виконуються в точній відповідності з графіком. Однак необхідно відмітити, що не всі українські підприємства можуть використовувати цей інструмент, адже для реалізації цієї концепції необхідні стабільні зв'язки з постачальниками, де не буде незадовільної якості товару, збоїв в його постачанні та оплаті. Окрім цього, підвищення цін на транспортні витрати означає, що зберігання товару на складі може бути більш економічно вигідним, ніж його постійне замовлення. Особливо помітно цей недолік у металургійній промисловості, де постійно існує дефіцит матеріалів, а блокада морських портів та пошкодження залізничних шляхів значно ускладнили логістичний процес [6]. Отже, українські металургійні заводи не мають вибору, окрім як закупувати матеріали великими партіями і зберігати їх на складах.

Втім є позитивний приклад української компанії, яка впровадила один з інструментів ошадливого виробництва – ПАТ «Чумак». Керівництво проаналізувало та ліквідувало витрати. Для цього розділив їх на вузько спрямовані категорії: дефектний і процесний брак.

Після глибокого аналізу «Чумак» виділив 37 груп і 98 видів втрат тільки в категорії браку. Чітка класифікація допомогла їм налагодити систему контролю. Появу одного з видів браку на лінії продукції контролює оператор або майстер. Далі створюється таблиця, завдяки якій підбиваються й аналізуються втрати сировини і матеріалів. На основі цієї статистики складаються щомісячні звіти і приймаються рішення [7, с. 94].

Також в Україні впроваджують систему ошадливого виробництва такі підприємства як «Модерн-Експо» у Луцьку, меблева компанія «Прогрес» у Львові та «Вавілон» у Рівному, виробник табачних виробів «JTI» у Кременчуці [8, с. 97]. В Одеській області також існує підприємство, яке розглядає можливості систематичного впровадження кайдзен – це виробник продукції з сурімі та пресервів ТОВ «АКВАФРОСТ». Керівництво, як і в ПАТ «Чумак», почали з аналізу витрат. За допомогою картування було проведено аналіз витрат часу на кожну операцію, внаслідок чого було вивільнено додаткові півтори години з кожної зміни.

Світовий досвід використання концепції ошадливого виробництва показав такі результати [9, с. 46]:

- скорочення втрат у виробництві до 75%;
- зниження виробничих витрат до 40%;
- скорочення циклу виконання замовлення до 50%;
- зниження витрат трудомісткості та втрат праці до 45%;
- скорочення запасів до 80%;
- збільшення обсягів виробництва до 50%.

Українські підприємства, які виявляють зацікавленість у впровадженні принципів кайдзен, мають можливість звернутись до Кайдзен Інституту в Україні. Він спеціалізується на наданні консультаційних послуг та навчанні методів та інструментів кайдзен у контексті підвищення продуктивності та покращення якості на підприємствах [10].

Окрім цього проблеми втрат від дефектів можна вирішувати за допомогою техніки «Рока – Йоке», що з японської перекладається як «позбутись від неминучих помилок». Головною ідеєю Рока – Йоке є досягти нуль дефектів. Людина не може виконувати сотні раз одну й ту саму операцію і не робити помилок, однак на відміну від традиційних підходів, де працівнику пояснюють, що треба бути більш уважним, Рока – Йоке допомагає усунути помилки за допомогою різних дій та обладнання. Впровадження цієї техніки може набувати двох форм – запобігання та розпізнавання помилки (рис. 4).



Рис. 4. Основні типи впровадження техніки Рока – Йоке

Джерело: складено авторами на основі [11]

Цей інструмент є універсальним і може застосовуватись на підприємствах різного типу. Наприклад, системи введення ліків зі

штрих-кодами та сканерами у медичній сфері можуть гарантувати, що пацієнту призначають відповідні ліки, мінімізуючи ризик помилок при лікуванні. Під час розробки програмного забезпечення захисними етапами від помилок є використання інструментів аналізу коду, системи резервного копіювання, використання автоматичних сповіщень тощо [12]. Також є можливість обладнання транспорту системою керування автопарком, що автоматично визначить та сповістить про необхідність у шиномонтажі чи ремонті [13].

Більшість українських компаній не впроваджують систему управління витратами кайдзен через певні проблеми, причиною яких може бути:

- відсутність належного рівня підготовки до впровадження концепції кайдзен;
- високий рівень бюрократизації, що стримує ефективність кайдзен через велику кількість документації та зайвих процедур;
- декларування цінностей та принципів концепції, але без практичного втілення;
- брак відповідного навчання та підготовки персоналу (не всі працівники можуть мати достатній рівень знань та навичок щодо методів кайдзен, що ускладнює їх ефективне впровадження на підприємстві);
- недостатня культура постійного вдосконалення, яка пов'язана з тим, що в Україні, на жаль, все ще відсутній достатній рівень усвідомлення серед персоналу важливості постійного вдосконалення та залученості персоналу у цьому процесі.
- застосування кайдзен як короткострокової стратегії;
- відсутність системи моніторингу та ефективного внутрішнього контролю, які дозволяли б відслідковувати результати впровадження кайдзен та вносити своєчасні корективи.
- неадаптованість до місцевих умов: підприємства повинні адаптувати принципи та методи кайдзен до специфіки українського бізнес-середовища та культури. Важливо розуміти, що існують відмінності в ментальності з японцями, де колективна думка ставиться вище за особисту. Однак українці вміють пристосовуватись до змін і поєднують в собі як вроджений колективізм, так і індивідуалізм, що є достатнім підґрунтям для дій керівництва в напрямку впровадження кайдзен.

Тому для вітчизняних підприємств рекомендується впроваджувати ощадливе виробництво за наступними загальними етапами:

1. Аналіз поточного стану. Початковий етап передбачає глибокий аналіз усіх виробничих процесів та ресурсів підприємства для визначення областей, де можна досягнути оптимізації та зменшення витрат.
2. Визначення цілей. На цьому етапі встановлюються конкретні цілі щодо зменшення споживання ресурсів, витрат та браку й доведення їх до працівників.
3. Залучення усіх працівників підприємства. Ключовою складовою успішної реалізації стратегії є залучення персоналу до процесу впровадження ощадливого виробництва через навчання, мотивацію та залучення до генерації ідей щодо оптимізації. Важливо створити умови, в яких працівники зможуть об'єднуватись у гуртки для обговорення шляхів вирішення завдань.
4. Впровадження запропонованих рішень. Інтеграція сучасних технологій, таких як автоматизація процесів, використання енергоефективного обладнання та впровадження систем управління виробництвом допоможе досягти ефективного використання ресурсів. Сюди ж можна включити поступове впровадження таких інструментів як Poka-Yoke, 5S, Just In Time тощо.
5. Моніторинг та стандартизація. Постійний моніторинг результатів і внесення коректив є ключовим для забезпечення ефективності стратегії. Регулярний аналіз даних дозволить виявляти можливості для подальшого вдосконалення та оптимізації процесів. Особливо важливим є постійний перегляд стандартів підприємства та внесення коректив на основі реалізованих пропозицій.

Звичайно, швидкість впровадження ощадливого виробництва, визначення необхідних інструментів та їх порядку, залежить від багатьох факторів: наявних ресурсів, стратегічних цілей, ринкових умов, культури організації, підтримки від керівництва та ініціативності працівників. Тому, незважаючи на те, що існують загальні принципи впровадження кайдзен, українські підприємства мають індивідуально підходити до розробки власної системи ощадливого виробництва.

Висновки. Отже, впровадження практики кайдзен має практичну цінність як для підприємств, які тільки планують вийти на ринок, так і для модернізації вже існуючих.

Універсальність принципів концепції ощадливого виробництва дозволяє використовувати їх як виробничими, так і невиробничими підприємствами, компаніями різної галузевої спеціалізації та розміру, однак необхідно відмітити, що існують деякі інструменти, які не можуть бути використані вітчизняними підприємствами. Незважаючи на це, кайдзен, який сприяє постійному покращенню виробничих процесів, оптимізації витрат та залученню працівників до активної участі, може стати ключовим інструментом для адаптації та відновлення українських підприємств після пандемії та воєнних дій.

Запровадження кайдзен дозволить українським компаніям забезпечити стабільність в умовах несприятливої економічної ситуації та змін у попиті на ринку. Шляхом постійного вдосконалення та оптимізації виробничих процесів, підприємства зможуть знизити витрати, підвищити якість та конкурентоспроможність своєї продукції. Крім того, впровадження кайдзен сприятиме створенню атмосфери постійного покращення та інновацій на підприємствах. Це може стимулювати залучення талановитих спеціалістів та підтримувати високий рівень мотивації серед працівників.

Список літератури

1. Омеляненко Т. В., Щербина О. В., Барабась Д. О., Вакуленко А.В. Ощадливе виробництво: концепція, інструменти, досвід. К. : КНЕУ, 2009. 157 с.
2. Imai M. Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success. McGraw-Hill/Irwin, 1986. 260 p.
3. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. Економіка та суспільство. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114> (дата звернення 07.03.2024).
4. Ohno Taiichi. Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production. Productivity Press, 1988. 163 p.
5. Grzelczak A., Lewandowska KW. (2016). Eliminating Muda (Waste) in Lean Management by Working Time Standardization. Arabian Journal of Business and Management Review, 2016, 6. DOI:10.4172/2223-5833.1000216
6. Агапова В. Що лишилось від української металургії. Економічна правда. 29.03.2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/03/29/698540/> (дата звернення 10.03.2024).
7. Загорудько В. Л., Варяниченко О. В., Єгорова П. В. Впровадження ощадливого виробництва на підприємствах України. Економіка та управління підприємствами. 2017. № 4 (09). С. 92–96.
8. Лаготюк В. О., Гоменюк В. М. Особливості впровадження системи ощадливого виробництва на українських підприємствах. Матеріали XI Міжн. наук.-практ. конференції ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2022. С. 96-100.
9. Кобилух О. Я., Мельник Г. М. Ощадливе виробництво як концепція оптимізації виробничого та управлінського процесів. Нац. університет «Львівська політехніка». 2012. С. 43-49. URL: <https://11l.ink/PQ59n> (дата звернення 21.03.2024).
10. Kaizen Institute. Веб-сайт. URL: <https://ua.kaizen.com> (дата звернення 21.03.2024)
11. Malega P. Poka–Yoke – solution to human errors in the production process. The International Journal of Business Management and Technology. 2018. Vol. 2 (5). P. 207-213.
12. DOU. Poka-Yoke, або Захист від дурня. 11.09.2023. URL: <https://dou.ua/forums/topic/45189/> (дата звернення 04.04.2024).
13. Wezom. Веб-сайт URL: <https://wezom.com.ua/ua/avtomatizatsiya-avtoparku> (дата звернення 04.04.2024).

References

1. Omelianenko, T. V. & Scherbyna, O. V. & Barabas, D. O., Vakulenko, A. V. (2009). Lean production: concept, tools, experience. [In Ukrainian].
2. Imai M. (1986). Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success. McGraw-Hill/Irwin.
3. Bondar, T. & Krasnonos, A. (2023). Modern methods of personnel motivation. Economy and society. 57. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114> [In Ukrainian].
4. Ohno Taiichi. (1988). Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production.

Productivity Press.

5. Grzelczak, A. & Lewandowska KW. (2016). Eliminating Muda (Waste) in Lean Management by Working Time Standardization. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 6. DOI:10.4172/2223-5833.1000216

6. Ahapova, V. (2023). What remained of Ukrainian metallurgy. *Ekonomichna pravda*. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/03/29/698540/> [In Ukrainian].

7. Zahorud'ko, V. L. & Varianychenko, O. V. & Yehorova, P. V. (2017). Implementation of lean production at enterprises of Ukraine. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, 4 (09), 92–96. [In Ukrainian].

8. Lahotiuk, V. O. & Homeniuk, V. M. (2022). Lean production as a concept of optimization of production and management processes. *Materials XI International scientific and practical conference*. Kharkiv: National University of Urban Economy, 96-100. [In Ukrainian].

9. Kobyliukh, O. Ya. & Mel'nyk, H. M. (2012). Lean production as a concept of optimization of production and administrative processes. *Lviv Polytechnic National University*, 43-49. Retrieved from <https://1ll.ink/PQ59n> [In Ukrainian].

10. Kaizen Institute. Web-site. Retrieved from <https://ua.kaizen.com> [In Ukrainian].

11. Malega, P. (2018). Poka-Yoke – solution to human errors in the production process. *The International Journal of Business Management and Technology*, 2 (5), 207-213.

12. DOU. Poka-Yoke, or Protection from the fool. Retrieved from <https://dou.ua/forums/topic/45189/> [In Ukrainian].

13. WEZOM. Web-site. Retrieved from <https://wezom.com.ua/ua/avtomatizatsiya-avtoparku> [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 06.04.2024

Прийнята до публікації 10.04.2024

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ: МОДЕЛІ ПОВЕДІНКИ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Чернишова Л. І., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, Україна
e-mail: chernishova_lila@ukr.net
ORCID ID: 0000-0001-7371-2007

Бондар К. Р., здобувач вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент», Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, Україна
e-mail: karina.bondar.201919@gmail.com
ORCID ID: 0009-0003-8521-9916

Красіловська Л. О., здобувач вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент», Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, Україна
e-mail: krasilovskaya8400@gmail.com
ORCID ID: 0009-0006-6125-6845

***Анотація.** Мета статті полягає у дослідженні особливостей управління ризиками в умовах дії воєнного стану та моделей поведінки сучасних підприємств у невизначених умовах для забезпечення ефективного управління та розробки алгоритму управлінських дій для вчасного реагування на виклики, які постають нині перед підприємствами. Методика дослідження включає аналіз статистичних даних, узагальнення, методи аналізу та синтезу. У статті визначено різноманітність підходів до трактування категорії «ризик» та уточнено його визначення. Обов'язковим вказано процес управління підприємством в умовах невизначеності, розглянуто ризики, з якими стикався бізнес в Україні останнім часом та наголошено на появі тих ризиків, які пов'язані з повномасштабним російським вторгненням. Окреслено джерела їх виникнення, вплив на діяльність підприємства та встановлено методи для запобігання ризикам, що спричинені воєнними діями. Наведено моделі поведінки підприємств як реакції на виклики сьогодення та розроблено алгоритм управлінських дій, що дозволяє визначити послідовність кроків та процедур, які слід виконати для вирішення проблем та мінімізації негативного впливу ризиків. Практична значимість статті полягає у тому, що вона може стати вихідним пунктом для подальших досліджень у цьому напрямку. Результати дослідження можуть бути використані для формування ефективних систем ризик-менеджменту на сучасних підприємствах в умовах дії воєнного стану.*

***Ключові слова:** ризик, управління ризиками, воєнний стан, модель поведінки підприємства, управлінські дії.*

FEATURES OF RISK MANAGEMENT UNDER MARTIAL LAW: MODELS OF BEHAVIOR OF MODERN ENTERPRISES

Chernyshova Liliya, PhD (Economics), Associate Professor, Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
e-mail: chernishova_lila@ukr.net
ORCID ID: 0000-0001-7371-2007

Bondar K. R., graduate of higher education majoring in 073 "Management", Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
e-mail: karina.bondar.201919@gmail.com
ORCID ID: 0009-0003-8521-9916

Krasilovska L. O., graduate of higher education majoring in 073 "Management", Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
e-mail: krasilovskaya8400@gmail.com
ORCID ID: 0009-0006-6125-6845

***Abstract.** The purpose of the article is to study the features of risk management under martial law and models of behavior of modern enterprises in uncertain conditions to ensure effective management and develop an algorithm of management actions for timely response to the challenges that enterprises face today.*

The research methodology includes analysis of statistical data, generalization, methods of analysis and synthesis.

Results. The article defines a variety of approaches to the interpretation of the category "risk" and clarifies its definition. The process of managing an enterprise in conditions of uncertainty is mandatory, the risks that businesses in Ukraine have faced recently are considered, and attention is focused on the appearance of those related to the military conflict. The authors investigated the areas that suffered the greatest losses due to military aggression.

The sources of their occurrence, impact on the company's activities are identified, and methods for preventing risks caused by

military operations are established. Models of behavior of enterprises as a response to the challenges of our time are presented and an algorithm of management actions is developed, which allows us to determine the sequence of steps and procedures that should be performed to solve problems and minimize the negative impact of risks.

The results of the study show that modern enterprises should have flexible risk management strategies, as well as actively use tools to adapt and respond to changes in the political and socio-economic environment. It is noted that the basis for effective risk management is the use of methods of preventing, avoiding or minimizing their consequences, especially in relation to risks caused by military operations. The ability to choose the best one will allow enterprises to reduce financial losses, maintain their reputation, increase the efficiency of production processes, and ensure long-term success.

The practical significance of the article lies in the fact that it can become a starting point for further research in this direction. The results of the study can be used to form effective risk management systems at modern enterprises under martial law.

Keywords: risk, risk management, martial law, behavioral model, managerial actions.

JEL Classification: D230, D810, G320.

Постановка проблеми. Умови перед якими постала Україна під час повномасштабного російського вторгнення вплинули на всі галузі та економіку загалом, спровокувавши особливі виклики та загрози. Постійні обстріли, зміни у законодавстві, демографічні зрушення та інші чинники стали частиною діяльності підприємств, що потребує належної уваги, ефективного управління, мінімізації впливу негативних аспектів та постійного контролю.

Воєнний стан супроводжується значними ризиками для бізнесу, такими як переривання поставок, зміни в економічному середовищі, погіршення умов праці тощо. Розробка ефективних моделей управління ризиками в умовах воєнного стану дозволить підприємствам знизити ймовірність негативних наслідків і забезпечити стійкість своєї діяльності навіть у складних умовах війни. Тому дослідження поведінки сучасних підприємств у контексті управління ризиками під час дії воєнного стану є актуальним і важливим для подальшого розвитку бізнесу та економіки в цілому.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Багато вітчизняних вчених-економістів присвятили свої дослідження питанням ризик-менеджменту та ризикам загалом, серед яких такі науковці, як: З. Д. Калініченко [1], М. В. Боровик [2], В. А. Гросул, М. О. Усова [3], Т. В. Романчук [4], Г. В. Демченко [5] та багато інших.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових напрацювань зауважимо, що в сучасному бізнес-середовищі процес дослідження впливу ризиків на діяльність та подальше функціонування установ різних галузей в умовах воєнного стану потребує постійного уточнення, адже змінюються часи і у відповідності до них з'являється ще більше непередбачуваних ризиків, що спіткають діяльність підприємств щодня. Під час війни організації змушені змінити свої підходи до управлінської діяльності, орієнтуючись на дію зовнішнього середовища для створення нових моделей поведінки. А отже кожен конкретний випадок може вимагати додаткового аналізу та розробки стратегій, залежно від характеру бізнесу та специфічних умов. Тому виникає необхідність додаткових досліджень, що дозволить спростити процедуру ухвалення рішень щодо ризиків та знизити витрати на управління ними в період запровадження воєнного стану.

Мета дослідження полягає у виявленні проблем управління ризиковими ситуаціями в умовах дії воєнного стану, дослідженні реакцій на них та моделей поведінки підприємств у відповідь, розробці алгоритму управлінських дій як інструменту стратегії зменшення негативного впливу непередбачених обставин та забезпечення безперервної діяльності в умовах війни.

Основний матеріал. У сучасній економічній літературі існують різноманітні підходи до тлумачення терміну «ризик» в залежності від контексту, що в певній мірі відображає складність у розгляді його походження та значний вплив на різні аспекти діяльності. Наприклад, З. Д. Калініченко зазначає, що ризик – це процес, що передбачає рішення у ситуації обов'язкового вибору, де існує можливість оцінити якісно і кількісно ймовірність досягнення очікуваного результату, провалу або відхилення від поставленої мети [1]. В. А. Гросул, М. О. Усова визначають, що це поняття в економіці відображає ступінь невизначеності, що виникає у виробничих процесах. Ризик також може бути визначений як ймовірність визнання втрат організацією у результаті будь-яких дій [2]. Т. В. Романчук зауважує, що ризик – це шанс на втрату частини ресурсів, упущення можливості заробити дохід або виникнення додаткових витрат внаслідок певних видів діяльності [3]. В. П. Пильнова, О. М. Гавриш, Т. В. Капелюшна підходять до трактування ризику як можливості вибору, а не зумовленості, варіативної величини, яка визначає можливість реалізації декількох альтернатив [4].

Отже, в загальному розумінні ризик визначається як ймовірність того, що певна подія або ситуація може призвести до небажаного результату або втрати. Тому уточнимо: ризик – це ймовірність ситуації, в якій існує потенційна можливість виникнення втрати або невизначеності, що виникає в результаті певної події або обставини і може мати вплив як на окремі елементи або аспекти діяльності підприємства (наприклад, виробництво, маркетинг, фінанси), так і на весь бізнес-процес в цілому, включаючи його фінансовий стан, репутацію, позицію на ринку та його конкурентоспроможність. З огляду на це обов'язковим виявляється процес управління визначеним станом, а саме формування стратегічних дій, спрямованих на охоплення максимально широкого діапазону ризиків, їх ідентифікацію, аналіз, оцінку, контроль, вивчення та нейтралізацію негативного впливу, використання можливостей задля подальшого прибуткового функціонування бізнес-діяльності підприємства та досягнення поставлених цілей розвитку.

Останнім часом вітчизняні підприємства стикались із різними ризиками, які мали вплив на бізнес, серед яких: вплив пандемії COVID-19 на економіку та соціальну сферу, кіберзагрози та інформаційна війна зовнішніх агентів, корупційні ризики та відсутність реформ в адміністративній та юридичній системах, геополітичні напруги, економічна нестабільність, обмеження виробництв, зміни відносин з ключовими торговельними партнерами та великими економічними блоками, демографічні виклики, вплив глобальних екологічних тенденцій на екологічну безпеку підприємств та країни в цілому. Ці небезпеки є постійно присутніми у функціонуванні будь-якого суб'єкта господарювання. Однак, останнім часом війна внесла свої зміни, що призвело до появи ризиків, пов'язаних з воєнними діями.

Воєнні дії є надзвичайною ситуацією до якої більшість підприємств не були готові, що й мало вплив на економіку країни та відповідні наслідки, які можна оцінити аналізуючи різні джерела. Збройна агресія РФ чинить негативний вплив на всі сфери суспільного життя України вже понад 10 років. Повномасштабне російське вторгнення, що почалося 24 лютого 2022 року, призводить до ще більш руйнівних наслідків. Різні експерти наводять власні оцінки завданих збитків, які досить часто дуже відрізняються внаслідок використання різних методів та неможливості точно прорахувати всю завдану шкоду, а також через відсутність інформації з окупованих територій.

Проте Уряд України у співпраці з Світовим банком, Європейською комісією та ООН у лютому 2024 року оприлюднили результати третьої оновленої «Швидкої оцінки завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA3)» [5]. Так, загальна сума економічних, соціальних та інших втрат України становить майже 499 мільярдів доларів, а прями збитки через збройну агресію оцінили у 152 мільярди доларів. Регіонами, що найбільше постраждали від війни, визнано Донецьку, Харківську, Луганську, Запорізьку, Херсонську та Київську області, збитки кожної з них, оцінюють в більш як 11 мільярдів доларів США [6].

На рис. 1 представимо структуру завданих збитків по кожній сфері.

Бачимо, що найбільших збитків зазнали сфери житлово-комунального сектору – 37,1% від загальних втрат, транспортна інфраструктура та транспорт – 22,5%, торгівля та промисловість – 10,6%, енергетика – 7,3% та сільське господарство – 6,6%. Тобто, можемо зробити висновок, що економіка України зазнає великих втрат через збройну агресію РФ. Так, у перші дні повномасштабного російського вторгнення підприємницька діяльність опинилась під загрозою через невизначеність ситуації в країні та появу нових ризиків, що супроводжують діяльність підприємств. За даними Світового банку, близько 18% підприємств зазнали руйнувань внаслідок бойових дій. Найбільші збитки отримали підприємства, що знаходяться в основних зонах бойових дій південного та східного регіонів. Найбільш постраждалою галуззю є металургія. У березні 2022 року росія зруйнувала два основні металургійні заводи у Маріуполі, що призвело до скорочення виробництва металів у 2022 році приблизно на 60% [7].

Вагомий вплив війни відчув на собі і малий бізнес, оскільки майже половину з тих, хто повністю припинив свою діяльність, складають представники цього сектору. Звичайно, підприємницька діяльність завжди супроводжувалась низкою найрізноманітніших ризиків, а з початком війни їх кількість, ймовірність настання та серйозність наслідків збільшилась в рази.

У табл. 1 представимо основні види ризиків, спричинені війною, та їх вплив на підприємство.



Рис. 1. Структура збитків, завданих різним сферам України через війну

Джерело: складено авторами за матеріалами [5, 6]

Таблиця 1

Ризики підприємств під час війни

Вид ризиків	Джерела/причини виникнення	Вплив на діяльність підприємства	Методи/інструменти для запобігання
Ризик окупації	Ситуація на фронті прямо впливає на вірогідність цього ризику. Ймовірність настання цього ризику зростає, якщо підприємство розташоване недалеко від зони бойових дій.	Окупація територій, на яких розташоване підприємство, часто призводить до припинення роботи, втрати доходів та повного руйнування активів підприємства.	Одним з дієвих інструментів запобігання або мінімізації цього ризику є релокація бізнесу.
Ризик колабораціонізму	Актуальний як для підприємств в окупації, так і тих, що розташовані на підконтрольній території України. Стикнувшись з ним може будь-який бізнес, що «взаємодіє з державою-агресором».	Кримінальний кодекс України містить статтю в якій йдеться про поняття колабораціонізму та відповідальності, яка загрожує колаборантам. Йдеться про штрафи та позбавлення волі.	Слід проводити перевірку підприємства на зв'язки з РФ, у разі їх виявлення тимчасово припинити діяльність підприємства та ввести зміни для уникнення співпраці з країною-агресором.
Ризик матеріальних втрат	Постійні обстріли та військові дії з боку РФ, призводять до ризику втрат підприємства	Руйнування підприємств, складів та великої кількості майнових активів у різних галузях.	Досить ефективним інструментом управління цим ризиком є страхування.
Ризики втрати ключового персоналу	Багато спеціалістів різних галузей залишили місце попередньої роботи через те, що вступили до силових структур, або ж виїхали закордон чи в більш безпечні регіони України.	Нестача кваліфікованого персоналу, що унаслідок призводить до зниження продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства загалом.	Створення резерву персоналу; умов для гнучкого робочого графіку та дистанційної роботи, що дозволить бути більш адаптивними до змін в умовах війни; поліпшення співпраці з ВНЗ для залучення молодих спеціалістів; вчасне бронювання працівників, де це можливо.

Репутаційні ризики	Співпраця з державо-ю-агресором та країна-ми, що її підтримують, відсутність одно-значної позиції щодо збройної агресії та відсутність підтримки захисників України.	Останнім часом все біль-ше споживачів цікавить репутація компаній на ринку, яка в них позиція щодо війни, волонтерська діяльність, чи співпрацю-вали вони з країною-агресором. Неоднозначність призводить до втрат довіри клієнтів, талантів компанії, погіршення відносин з партнерами та постачаль-никами, фінансових втрат і загрози для стабільної діяльності або ж взагалі до отримання заборони на продовження діяльності.	Методи запобігання – моніторинг медіа та соціальних мереж для оперативної реакції на будь-які негативні відгу-ки або інформацію; збе-реження відкритого та прозорого спілкування з клієнтами, партнерами; захист персональних даних та конфіденцій-ності; залучення до бла-годійних та гуманітар-них ініціатив.
Регуляторні ризики	Недотримання вста-новлених законодав-ством вимог. Під час війни законодавча база часто зазнає змін, а підприємства іноді не встигають на них реагувати.	Такі порушення можуть призвести до обмеження діяльності, штрафів, судових позовів або, в крайніх випадках, до заборони на діяльність.	Постійний моніторинг законодавства та регуля-торних вимог, співпраця з висококваліфіковани-ми юристами й адвока-тами, створення системи моніторингу змін.
Податкові ризики	Несумісність з подат-ковим законодавством, помилки або недоліки у веденні бухгалтерсь-кого обліку, що може призвести до непра-вильного розрахунку податків, відсутність ефективного контролю за фінансовими опера-ціями.	Якщо на початку повно-масштабної війни ставки податків та зборів були мінімальними, то зараз держава вже підвищує їх, а також повертає подат-кові перевірки. Навмисне або випадкове порушення вимог може призвести до втрат або недоотримання ресурсів, очікуваного при-бутку підприємства.	Для запобігання необ-хідно наймати на роботу висококваліфікованих спеціалістів, які ро-зуміються в законо-давчій базі та вміють працювати з податкови-ми органами. Особливу увагу треба приділяти вибору бухгалтера.
Логістичні ризики	Логістичні ризики виникають унаслідок закриття колишніх маршрутів, блокування портів та кордонів.	Призводять до перериван-ня чи затримок поставок матеріалів, сировини або готової продукції, збіль-шення терміну доставки через закриття колишніх маршрутів, підвищення вартості транспортування, обмеження доступу до ринків та складування.	Співпраця з міжнарод-ними партнерами щодо вирішення проблеми блокування кордонів, а також оптимізація логістичних маршрутів всередині країни.
Фінансові ризики	Валютні коливання та інфляційні процеси, зниження платоспро-можності населення та зниження попиту на певну продукцію, пе-реривання кредитних канікул банками	Підприємство може втра-тити частину прибутку і знизити обсяги виробни-цтва через низький попит, ймовірне погіршення доступу до фінансування, зменшення інвестицій.	Адекватна цінова політика та адаптація виробництва під акту-альні потреби спожива-ча, управління ліквід-ністю, диверсифікація джерел постачання та збуту

Джерело: складено авторами

Бачимо, що з початком повномасштабного російського вторгнення кількість ризиків для підприємств значно зросла. Це становить неабияку загрозу для стабільної діяльності компаній, тому необхідно правильно управляти ними з низки причин:

- збереження бізнесу (дозволить підприємствам захистити свою діяльність в умовах війни, уникнути можливих фінансових втрат або зменшити їх, зберегти ресурси та активи підприємства);
- мінімізація втрат (ретельне планування та управління ризиками допоможе зменшити можливі втрати від воєнних дій, таких як знищення майна, втрати виробничих потужностей та перерви у виробництві);
- захист працівників (дозволить забезпечити безпеку та захист працівників у період воєнних дій, включаючи заходи безпеки на робочому місці та евакуацію у разі необхідності);
- збереження репутації (існуватиме можливість уникнути ситуацій, які можуть негативно вплинути на ділову репутацію підприємства під час війни, таких як порушення етичних стандартів тощо);
- забезпечення стійкості та продовження діяльності (допоможе підприємству зберегти стійкість та продовжити свою діяльність у надзвичайних ситуаціях, що є особливо важливим у період війни).

Отже, управління ризиками під час війни є важливою стратегією для забезпечення безпеки, стійкості та успішної діяльності підприємства у непередбачуваних умовах.

Відзначимо також те, що за понад два роки повномасштабного російського вторгнення більшість підприємств змогли протистояти численним викликам та продовжити свою діяльність. Цьому сприяла побудова та дотримання певної моделі управлінської поведінки у відповідь на постійні ризики воєнного часу. У табл. 2 наведемо приклади можливих, на наш погляд, моделей поведінки підприємств як реакції на виклики сьогодення, а також розглянемо їх переваги та недоліки.

Таблиця 2

Моделі управлінської поведінки підприємств

Назва	Сутність	Переваги	Недоліки
Модель адаптивної поведінки	Визначена модель передбачає здатність ефективно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, незважаючи на невизначеність та нестабільність, такий процес вимагає гнучкості, інноваційності та здатності швидко впроваджувати зміни (гнучкі стратегії та плани дій, які можна швидко адаптувати до змін у воєнному середовищі, досягнення стратегічної стійкості). Це може включати зміни в постачанні, логістиці та персоналі, щоб забезпечити безперервну діяльність. Як інструменти, пропонують використання реструктуризації, реінжинірингу, управління на основі імпульсів, модернізації та управління «за слабкими сигналами» [10].	Наявність конкурентної переваги; легше пристосування до змін у попиті, політиці, економічних умовах; швидкість реакції на проблеми, що дозволяє зберігати стабільність та продовжувати розвиток навіть в умовах невизначеності.	Можливі великі витрати на процес адаптації; занадто швидка реакція може призвести до поспішних рішень і помилкових стратегій, збільшуючи ризик помилок і невдач.
Модель ризик-орієнтованої поведінки	Визначена модель поведінки – це управлінські дії, спрямовані на постійну готовність підприємства до викликів зовнішнього середовища. Підприємства активно вивчають та оцінюють ризики, пов'язані з воєнними діями, і розробляють стратегії для їх зменшення або управління. Це може включати створення резервів, диверсифікацію ринків або використання страхових продуктів.	Адекватна реакція на ризики, вчасне їх виявлення та мінімізація; відпрацьований та детально розроблений превентивний план в ризикових умовах дозволяє завчасно формувати стратегії для запобігання ризикам, бути стійкими до зовнішніх та внутрішніх загроз.	Вимагає значних зусиль, ресурсів, проведення складного аналізу та розробки багатьох стратегій; кваліфікованого персоналу, який має знання та навички у галузі ризик-менеджменту. Існує загроза неправильної оцінки або переоцінки потенційних ризиків, затримки у швидкості прийняття рішень.

Модель антикризової поведінки	Модель передбачає впровадження системи управління спрямованої на виявлення, недопущення та подолання кризових явищ на підприємстві. Підприємства розробляють плани дій для негайної реакції на воєнні загрози. Це може включати евакуаційні плани, реакцію на втрату доступу до ресурсів або встановлення комунікаційних каналів з урядовими органами. Можлива поведінка: діагностика, встановлення наявності кризи та причин її виникнення, розробка стратегії для усунення загрози, розробка антикризових заходів, реалізація та контроль цих заходів, у разі невдачі виявлення причин цього та їх усунення.	Превентивні заходи, які дозволяють мінімізувати вплив потенційних кризових подій; збереження ресурсів; розвиток стратегічного мислення; швидке реагування на кризові події та подолання їх наслідків, стійкість до змін. Модель притаманна великим підприємствам, які мають у штаті антикризового менеджера, або відділ, який розробляє план дій у випадку кризи.	Реалізація антикризових стратегій може вимагати значних фінансових та людських ресурсів, що проблематично для малих та середніх підприємств; неможливість передбачення всіх ризиків; непропорційність заходів до ризиків: деякі стратегії можуть виявитися надмірно обтяжливими або недоцільними для певних кризових ситуацій; фокус на управлінні ризиками може витіснити інші стратегічні пріоритети, такі як інновації та розвиток.
Модель вичікуваної поведінки	Передбачає врахування та передбачення того, як підприємство буде діяти у різних ситуаціях, спираючись на імовірні реакції інших підприємств в схожих ситуаціях. За цих обставин немає ефективного плану дій підприємства для запобігання ризиковим подіям, а його управлінська поведінка базується на припущеннях, що управлінські дії та рішення формуватимуться на основі очікуваних наслідків цих дій, а також на очікуваному впливі інших установ.	Не потребує додаткових витрат на розробку та впровадження системи щодо запобігання ризикам.	Така поведінка є досить небезпечною, адже збитки від настання ризикової події можуть в разі перевищувати витрати на дії щодо їх запобігання.
Модель випереджаючої поведінки	Модель базується на ідеї попереднього прогнозування, аналізу та прийняття стратегічних рішень для уникнення або максимального запобігання негативного впливу воєнних дій на діяльність підприємства. Найефективніший інструмент – програма релокації бізнесу (перевезення виробничих потужностей підприємства з територій, що наближені або знаходяться в зоні бойових дій, до більш безпечних регіонів України). Станом на вересень 2023 року урядовою програмою з релокації скористалося 840 підприємств, з яких 667 вже працювали на новому місці [8].	Підприємство співпрацює з іншими організаціями, владними структурами та місцевими громадами для обміну інформацією, координації дій та підтримки в умовах війни. Мінімізується велика кількість ризиків, серед яких ризик окупації, ризик матеріальних втрат, логістичні ризики тощо.	Через специфіку діяльності деякі підприємства не можуть відчутти всі переваги цієї програми на власному бізнесі та застосувати цю модель. Так, підприємства аграрної сфери та лісові господарства можуть перевезти до інших областей своїх співробітників та деяке обладнання, але основний ресурс – поля та ліси – перемістити не вдасться.
Регуляторні ризики	Недотримання встановлених законодавством вимог. Під час війни законодавча база часто зазнає змін, а підприємства іноді не встигають на них реагувати.	Такі порушення можуть призвести до обмеження діяльності, штрафів, судових позовів або, в крайніх випадках, до заборони на діяльність.	Постійний моніторинг законодавства та регуляторних вимог, співпраця з висококваліфікованими юристами й адвокатами, створення системи моніторингу змін.

Податкові ризики	Несумісність з податковим законодавством, помилки або недоліки у веденні бухгалтерського обліку, що може призвести до неправильного розрахунку податків, відсутність ефективного контролю за фінансовими операціями.	Якщо на початку повномасштабної війни ставки податків та зборів були мінімальними, то зараз держава вже підвищує їх, а також повертає податкові перевірки. Навмисне або випадкове порушення вимог може призвести до втрат або недоотримання ресурсів, очікуваного прибутку підприємства.	Для запобігання необхідно наймати на роботу висококваліфікованих спеціалістів, які розуміються в законодавчій базі та вміють працювати з податковими органами. Особливу увагу треба приділяти вибору бухгалтера.
Логістичні ризики	Логістичні ризики виникають унаслідок закриття колишніх маршрутів, блокування портів та кордонів.	Призводять до переривання чи затримок поставок матеріалів, сировини або готової продукції, збільшення терміну доставки через закриття колишніх маршрутів, підвищення вартості транспортування, обмеження доступу до ринків та складування.	Співпраця з міжнародними партнерами щодо вирішення проблеми блокування кордонів, а також оптимізація логістичних маршрутів всередині країни.
Фінансові ризики	Валютні коливання та інфляційні процеси, зниження платоспроможності населення та зниження попиту на певну продукцію, переривання кредитних канікул банками	Підприємство може втратити частину прибутку і знизити обсяги виробництва через низький попит, ймовірне погіршення доступу до фінансування, зменшення інвестицій.	Адекватна цінова політика та адаптація виробництва під актуальні потреби споживача, управління ліквідністю, диверсифікація джерел постачання та збуту

Джерело: власна розробка авторів

Отже, як бачимо з представленої таблиці, кожна з цих моделей відображає підходи та стратегії, які можуть бути використані в умовах, коли зовнішнє середовище є непередбачуваним та мінливим, і підприємству доводиться обирати його подальший підхід до планування та збереження прибутковості своєї діяльності. Кожна модель поведінки має свої переваги та обмеження і вибір тієї або іншої, найкращої для підприємства, залежить від конкретних умов, характеру діяльності, стратегічного мислення, а також від управлінського вміння їх застосувати належним чином. В умовах невизначеності важливо пам'ятати, що це критичне завдання, що не існує універсального рішення, і що ефективне управління вимагає поєднання різних стратегій і гнучкості в їх застосуванні. Обираючи модель поведінки підприємства в умовах дії воєнного стану, важливо враховувати всі аспекти ситуації та обирати такий підхід, який дійсно допоможе вашому підприємству вижити у складних умовах та пристосуватися до них.

Однак ризики спіткають підприємства повсякчас і вони є як впливом зовнішнього середовища, так і помилками внутрішнього середовища. Відзначимо, що управління ризиками є невід'ємною діяльністю, що має бути ефективно впроваджена та постійно контролювана на будь-яких підприємствах, незалежно від основної діяльності. В умовах війни потреба в ефективному управлінні ризиками лише зростає. Зважаючи на це, нами розроблено та пропонується до використання алгоритм управлінських кроків, який допоможе сформулювати вектор дій в умовах сучасного ризикового середовища (рис.2).

Основою ефективного управління ризиками є використання методів запобігання, уникнення або мінімізації їх наслідків. Вміння підібрати найкращий з них дозволить підприємствам зменшити фінансові втрати, зберегти репутацію, підвищити ефективність операцій, а також забезпечити довгостроковий успіх. Окремо слід зазначити методи, які, на нашу думку, доцільно використовувати щодо ризиків спричинених воєнними діями. Серед них резервування і диверсифікація виробництва, постачальників та шляхів збуту, це надасть змогу розподілити і зменшити вплив ризиків через рівномірний розподіл вразливості та забезпечення сталого функціонування в умовах непередбачуваності. Також необхідне

ретельне планування запасів і відносин з постачальниками для забезпечення наявності сировини та компонентів у разі перебоїв з постачанням. Ще одним інструментом є розробка антикризових планів, мета полягає у забезпеченні організації можливості ефективно та координаційно реагувати на будь-які негативні події та мінімізувати їх вплив на бізнес.

Найбільш зручним інструментом вважаємо процес страхування воєнних ризиків. Такий інструмент забезпечить значне зменшення фінансових втрат у випадку настання ризиків, а також забезпечить захист у воєнних умовах. Нині держава розглядає впровадження з можливістю скористатися таким методом для всіх підприємств. Працюватиме ця концепція так: існує певна ймовірність виникнення ризику, такого як пожежа, яка залежить від різних факторів, від географічного положення до криміногенної обстановки. При страхуванні майна від такого ризику страхова компанія встановлює премію, розмір якої пропорційний ймовірності настання події. У разі реалізації ризику страховик компенсує зазначену суму збитків [9].

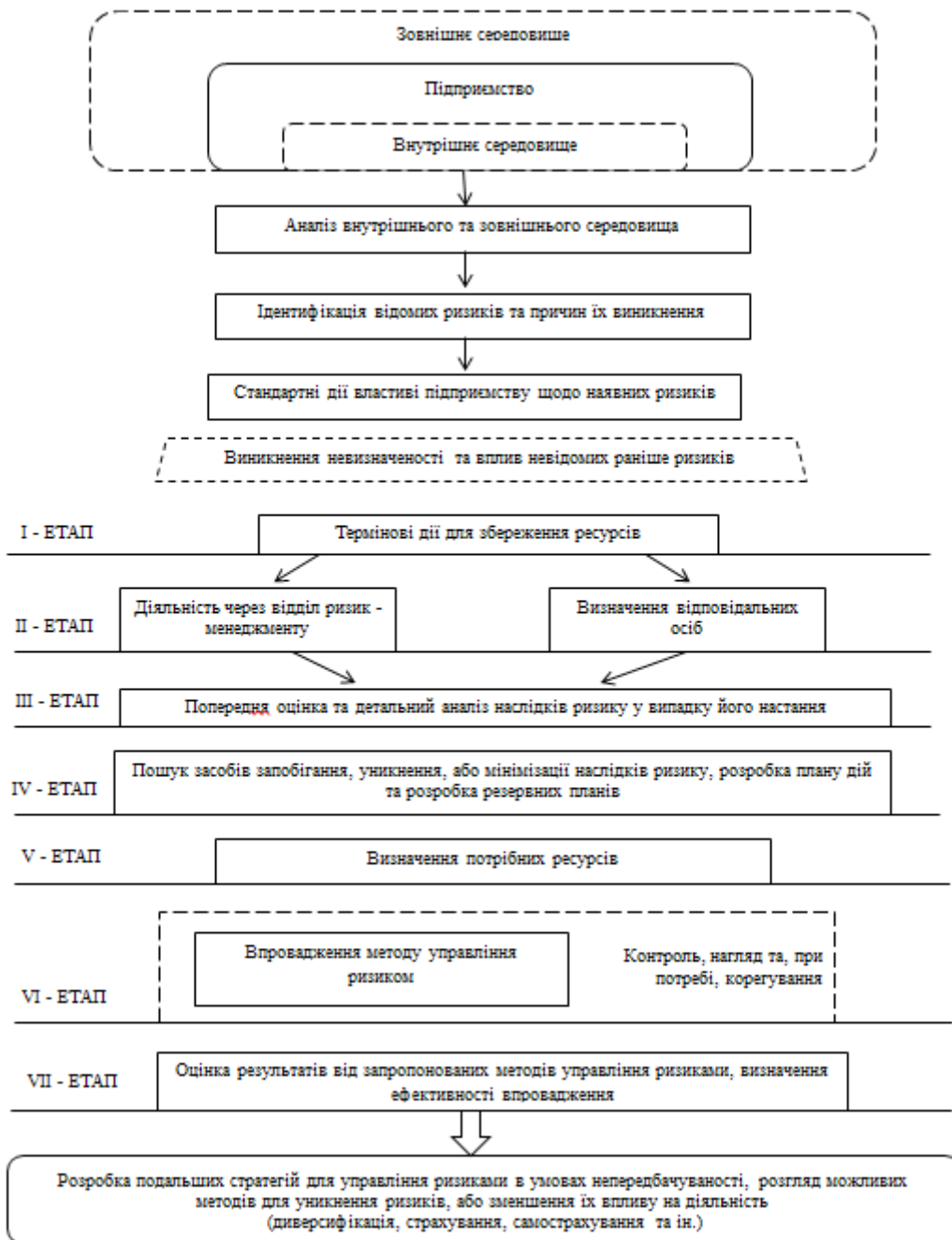


Рис. 2. Алгоритм управління ризиками

Джерело: власна розробка авторів

Отже, кожен із запропонованих методів при його успішному використанні і впровадженні надасть підприємствам трішки більше стабільності у ситуації постійної невизначеності під час війни.

Висновки. Підсумовуючи, зазначимо, що ризики воєнних дій можуть створювати серйозні загрози для бізнесу, включаючи перерви у постачанні, втрати майна та даних, а також збитки через зниження попиту на продукцію або послуги. З огляду на це було представлено основні моделі управлінської поведінки підприємств, а саме моделі адаптивної, ризик-орієнтованої, антикризової, вичікуваної та випереджаючої поведінки підприємств, які визначають нові підходи до управління. Інтеграція цих стратегій у загальну управлінську діяльність дозволить ефективно мінімізувати можливі втрати та забезпечити стійкість у складних умовах як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації.

Для ефективного управління ризиками було розроблено та рекомендовано до використання алгоритм управлінських дій, який виступатиме ключовим інструментом для визначення гнучкої стратегії реагування на зміни, зменшення ризиків втрат та забезпечення подальшої безпечної діяльності та підтримання репутації підприємства навіть у непередбачуваних обставинах. В умовах дії воєнного стану особливо важливо дотримуватися етичних принципів та високих стандартів поведінки, щоб зберегти довіру споживачів та партнерів.

Список літератури

1. Калініченко З. Д. Ризик-менеджмент: навч. посібн. для здобувачів спец. 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент». Дніпровський державний університет внутрішніх справ. Дніпро, 2021. 224 с.
2. Гросул В. А., Усова М. О. Ризик: сутність, причини виникнення та основні види. Економічний простір. 2021. № 176. С. 58-64.
3. Романчик Т. В. Небезпека, загроза, ризик: аналіз термінологічного апарату теорії економічної безпеки. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2020. № 17. С. 257-267.
4. Пильнова В. П., Гавриш О. М., Капелюшна Т. В. Формування системи управління підприємницькими ризиками. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 24. С. 51-57.
5. Оновлена оцінка потреб України на відновлення та відбудову. 2024. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2024/02/15/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (дата звернення 24.03.2024).
6. Потреби України у відновленні оцінюють у 486 мільярдів доларів: оновлений звіт RDNA3. Міністерство інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/news/35306.html> (дата звернення 25.03.2024).
7. Звіт Світового банку. 2023. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/56478284-da0c-4f4d-ac9c-10d12870564e/content> (дата звернення 25.03.2024).
8. 840 підприємств в Україні переїхали через війну у безпечні регіони. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/relocation-in-war> (дата звернення 26.03.2024).
9. Страхування воєнних ризиків. Економічна правда. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/07/4/701830/> (дата звернення 26.03.2024).
10. Халіна В. Ю., Абеленцев Є. В. Теорія адаптації бізнесу до умов невизначеності. Економіка та суспільство. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6> (дата звернення 26.03.2024).
11. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. Центральноросійський науковий вісник. Економічні науки. 2021. Вип. 6 (39). С. 288-296.

References

1. Kalinichenko, Z. D. (2021). Risk Management: Navch. posibnyk.. Dnipro. [In Ukrainian].
2. Grosul, V. A. & Usova, M. O. (2021). Risk: essence, causes of occurrence, and main types. Ekonomichnyy prostir, 176, 58-64. [In Ukrainian].
3. Romanchyk, T. V. (2020). Danger, threat, risk: analysis of the terminological apparatus of the theory of economic security. Ekonomichnyy visnyk NTUU "KPI", 7, 257-267. [In Ukrainian].
4. Pylnova, V. & Havrysh, O. & Kapeliushna, T. (2020). Formation of the entrepreneurial risk management system. Investytsiyi: praktyka ta dosvid, 24, 51-57. [In Ukrainian].

5. Updated assessment of Ukraine's needs for recovery and reconstruction (2024). Retrieved from <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2024/02/15/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (accessed 24 March 2024). [In Ukrainian].
6. Ukraine's needs for recovery are estimated at 486 billion dollars: updated RDNA3 report. Ministry of Infrastructure of Ukraine. (2024). Retrieved from <https://mtu.gov.ua/news/35306.html> (accessed 25 March 2024). [In Ukrainian].
7. World Bank Report. (2023). Retrieved from <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/56478284-da0c-4f4d-ac9c-10d12870564e/content> (accessed 25 March 2024). [In Ukrainian].
8. 840 enterprises in Ukraine relocated to safe regions due to the war (2024). Retrieved from <https://opendatabot.ua/analytics/relocation-in-war> (accessed 26 March 2024). [In Ukrainian].
9. Insurance of military risks. (2023). Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/07/4/701830/> (accessed 26 March 2024). [In Ukrainian].
10. Khalina, V. & Abelentsev, E. (2023). Theory of business adaptation to conditions of uncertainty. *Ekonomika i suspil'stvo*, 55. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6> (accessed 26 March 2024). [In Ukrainian].
11. Sharanov, R. (2021). Enterprise Crisis Management Algorithm. *Central Ukrainian scientific bulletin. Economic Sciences*, 6 (39), 288-296. [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 06.04.2024
Прийнята до публікації 10.04.2024

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ СИСТЕМИ BSC

Хетагурова Д. О., аспірантка 4 курсу кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: diana.khetagurova.19@gmail.com
ORCID ID: 0000-0003-0026-9053

***Анотація.** Метою дослідження є проблеми впровадження системи збалансованих показників для формування стратегічних цілей розвитку готельних підприємств. Методика дослідження полягає у застосуванні системи збалансованих показників та стратегічної карти. Результати дослідження доводять доцільність впровадження системи збалансованих показників. Запропоновано логічну схему впровадження системи BSC для формування напрямів стратегії розвитку готельних підприємств. Автором використана стратегічна карта, яка встановлює причинно-наслідкові зв'язки між стратегією підприємства та показниками напрямів для визначення цілей розвитку. Здійснено деталізацію стратегічної карти. Такий підхід дозволить обґрунтувати обрані напрями розвитку, підвищити ефективність реалізації стратегічних цілей. Практична значущість результатів дослідження полягає у формуванні практичних рекомендацій з впровадження системи збалансованої системи показників для формування стратегічних цілей розвитку готельних підприємств.*

***Ключові слова:** управління стратегічним розвитком готельних підприємств; система збалансованих показників; стратегічна карта.*

MANAGEMENT OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF HOTEL ENTERPRISES BASED ON THE BSC SYSTEM

Khetagurova Diana, 4nd year graduate student of the Department of Organization Management, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: diana.khetagurova.19@gmail.com
ORCID ID: 0000-0003-0026-9053

***Abstract.** The research is aimed at studying the problems of implementing a balanced scorecard to formulate strategic goals for the development of hotel enterprises. The methodology for researching the strategic development management is to use the following tools, in particular: a balanced scorecard - for analysing, measuring and improving the processes of enterprises' activities; a strategic map - acts as a visual description of the strategy, which in the complex demonstrates the combination of goals in the areas of the BSC system. The results of the study prove the feasibility of introducing a balanced scorecard into the activities of hotel enterprises to formulate strategic development goals. The author has identified the advantages and disadvantages of the balanced scorecard. A logical scheme for implementing the BSC system and the strategic map in the process of forming the directions of the development strategy of hotel enterprises has been proposed. The application of the balanced scorecard has been proved, which extends the range of issues under study and practical implementation in the process of managing the strategic development of hotel enterprises. The author uses a strategic map as an auxiliary tool, which is substantiated by establishing the cause-and-effect relationship between the strategy of hotel enterprise and the list of the specified indicators of the established directions for determining the development goals. The proposed strategic map is detailed, which demonstrates a set of indicators for the established directions of development of hotel enterprises. This approach will allow to substantiate the selected directions of strategic development, increase the efficiency of implementation, and carry out timely adjustments. The practical significance of the research results lies in the formation of practical recommendations for the implementation of a balanced scorecard system for the formation of strategic goals for the development of hotel enterprises.*

***Keywords:** management of strategic development of hotel enterprises; balanced scorecard; strategic map.*

JEL Classification: L100, L200, L320.

Постановка проблеми. Нині в умовах воєнного стану в Україні питання стратегічного розвитку готельних підприємств не втрачають своєї актуальності, а навпаки набувають нового особливого характеру в масштабах пошуку нових методів та способів закріплення конкурентних переваг на ринку.

Сучасним підходом у стратегічному управлінні є застосування інструменту «збалансована система показників» (далі – система BSC), яка почала активно використовуватися з початку дев'яностих років ХХ століття.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сутність інструменту «збалансована система

показників» була розкрита у дослідженнях іноземних вчених Д. Нортон, Р. Каплана, Н. Ольве. Зосереджено увагу на особливості застосування системи BSC на підприємствах у роботах вітчизняних науковців, зокрема: Г. М. Тарасюк, О. О. Дмитрієва, Є. Ю. Герасімова, С. О. Ананенко тощо.

Відокремлення невіршених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових праць з цієї проблематики, вітчизняні готельні підприємства потребують впровадження системи збалансованих показників відповідно до специфіки діяльності та пошуку нових шляхів розвитку, що підтверджує актуальність проведення подальшого дослідження.

Мета дослідження. Метою статті є дослідження та впровадження системи збалансованих показників в процесі управління стратегічним розвитком готельних підприємств.

Основний матеріал. Важливо зазначити, що сучасний динамічний розвиток зовнішнього середовища вимагає впровадження нових рішень в управління вітчизняними готельними підприємствами [1, с. 20]. Зокрема, можемо погодитись із автором О. С. Балабаш, який підтверджує, що готельний бізнес є напрямком, що успішно розвивається, і нині є одним з найперспективніших в Україні [2, с. 34].

Для вирішення питань забезпечення практичної реалізації стратегічного управління актуальними стають нові системи створення та подання інформації, які б ґрунтувалися на кардинально нових принципах формування та обробки даних про внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства і надавали б можливість встановлювати стратегічні цілі його діяльності [3, с. 543].

Відповідно до поставленої мети статті, пропонуємо застосувати систему збалансованих показників (далі – система BSC) у вирішенні питань стратегічного розвитку готельних підприємств. Система BSC дозволяє поєднати стратегічні цілі підприємства з його бізнес-процесами, а також здійснювати контроль над реалізацією стратегії підприємства за встановленими напрямками. Відмінною рисою системи збалансованих показників є те, що крім переліку традиційних фінансових показників, вона додатково включає не фінансову інформацію, що відображає операційні бізнес-процеси, здатність компанії до розвитку та зростання, потенціал і намір підприємства.

Погоджуємося із думкою [4, с. 75], що в умовах сьогодення необхідно зосередити увагу на порядку впровадження системи BSC у діяльність підприємства для встановлення стратегії розвитку та її подальшої реалізації.

Наприкінці XX сторіччя науковці проаналізували процес проведення дослідження на основі системи BSC, які були спрямовані на фінансові перспективи, що, на думку низки авторів, є недостатніми для реалізації обраної стратегії розвитку в довгостроковій перспективі. Тому було додатково обрано три напрямки, які між собою взаємопов'язані, й також впливають на фінансовий результат – внутрішні бізнес-процеси, клієнти, навчання і розвиток – поєднані причинно-наслідковими зв'язками для досягнення стратегічних цілей [5].

На думку деяких науковців, збалансована система показників – це система управління, яка дає можливість перетворити місію та стратегію організації у систему оперативних цілей і визначень основних показників роботи [6, с. 61].

Наступне визначення системи BSC – це система стратегічного управління підприємством на основі вимірювання та оцінки її ефективності за набором оптимально підібраних ключових показників, що відображають усі аспекти діяльності компанії, як фінансові, так і не фінансові [7, с. 6].

Ми можемо погодитися з наведеними думками науковців щодо сутності системи BSC, їх визначення доповнюють одне одного.

Для підтвердження доцільності застосування системи BSC, розглянемо детальніше її напрями:

- фінанси – розгляд показника необхідний для подальшого досягнення фінансових результатів; фінансові результати є ключовими показниками економічної діяльності підприємства, зокрема доходи, фінансові показники, рівень платоспроможності населення тощо;
- клієнти – формування кінцевої думки щодо досліджуваного підприємства для створення майбутнього бачення шляхом аналізу запитів клієнтів для подальшого забезпечення лояльності та задоволення їхніх потреб;
- бізнес-процеси – відбувається дослідження ключових бізнес-процесів для розуміння шляхів досягнення досконалості для задоволення потреб (власні ноу-хау і т. п.);

- навчання та розвиток – обрання шляхів підтримки та забезпечення здатності підприємства до здійснення змін шляхом залучення освічених спеціалістів.

Узагальнюючи наявні дослідження системи BSC, можемо погодитись із твердженням, що існують складнощі в питаннях вибору найбільш важливих показників діяльності з погляду формування шляхів розвитку підприємств [8, с. 69; 9, с. 73].

Для відображення особливостей системи BSC, розглянемо її переваги та недоліки на рис. 1.



Рис. 1. Переваги та недоліки системи BSC

Джерело: складено авторкою з використанням матеріалів [4, с. 74]

Відтворимо логічну схему впровадження системи BSC в процесі формування стратегії розвитку готельних підприємств (рис. 2).

На початкових етапах доцільно: створити проектну групу; сформувані цілі та завдання розвитку на основі системи BSC; обрати ключові показники для раніше визначених напрямків, проводиться їх комплексне оцінювання для встановлення результату розвитку. На етапі «Адаптація» визначається можливість досягнення запланованих результатів, що забезпечить пристосування підприємства до умов середовища та, як наслідок, призведе до підвищення ефективності діяльності та забезпечення існування підприємства. За умов досягнення, обираються нові цілі, а якщо ні – перехід до наступного етапу «Коригув

Можемо стверджувати, що запропонований підхід передбачає сукупність логічних етапів розробки та реалізації стратегії розвитку готельних підприємств на основі системи BSC. Стає можливим представити рекомендації для формування стратегії розвитку готельних підприємств. Відповідно до встановлених напрямів сформуємо цілі та узагальнимо їх у вигляді дерева цілей, яке демонструє визначені основні цілі та підцілі розвитку підприємства. ання дій за встановленим напрямом розвитку».

Вважаємо доцільним визначити генеральну ціль, яка буде стратегічним напрямом розвитку, потім цілі другого рівня. Такий підхід відрізняється від наявних узгодженими цілями відповідно до встановлених напрямів BSC (рис. 3).

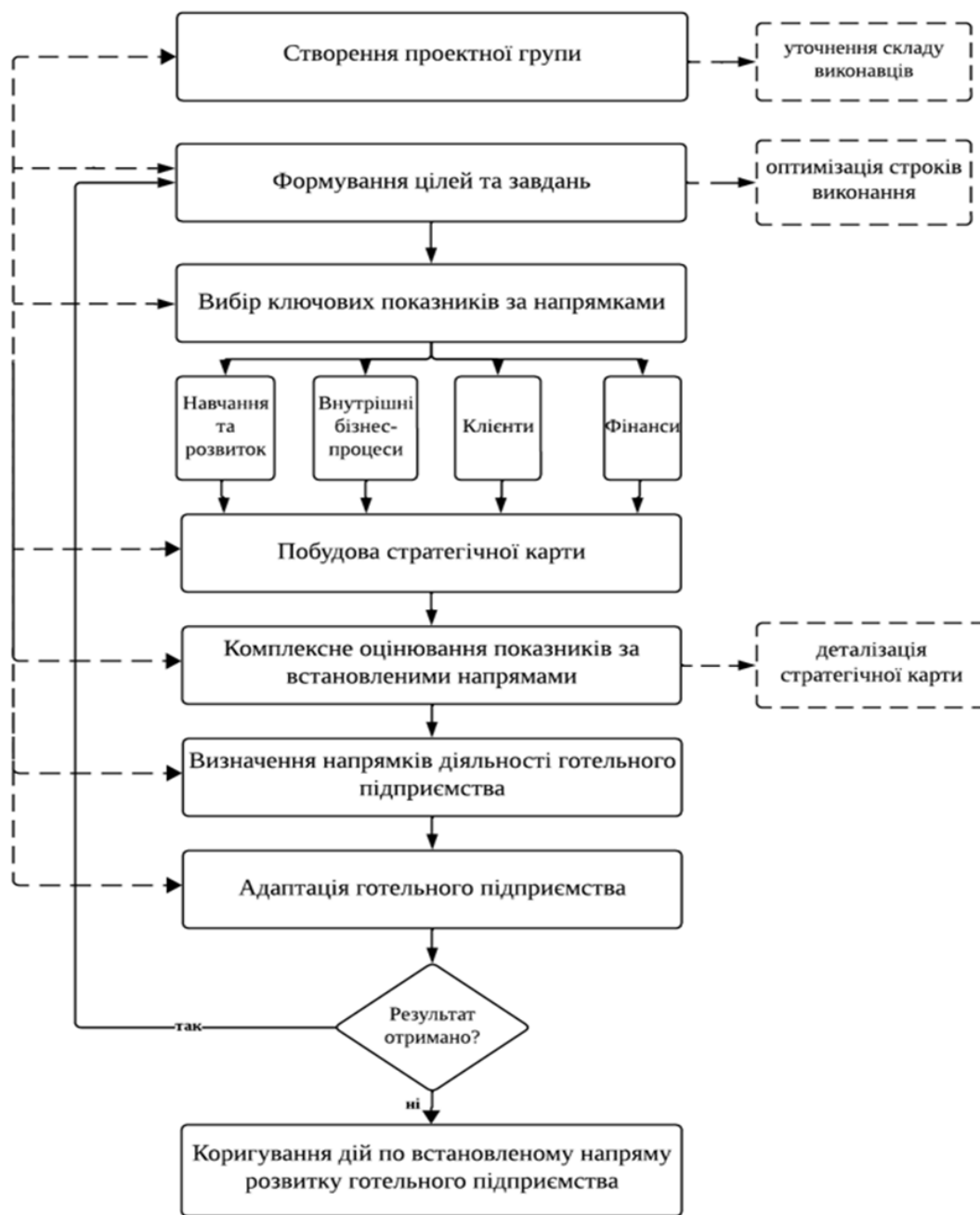


Рис. 2. Логічна схема впровадження системи BSC в процесі формування напрямів стратегії розвитку готельних підприємств

Джерело: розроблено авторкою

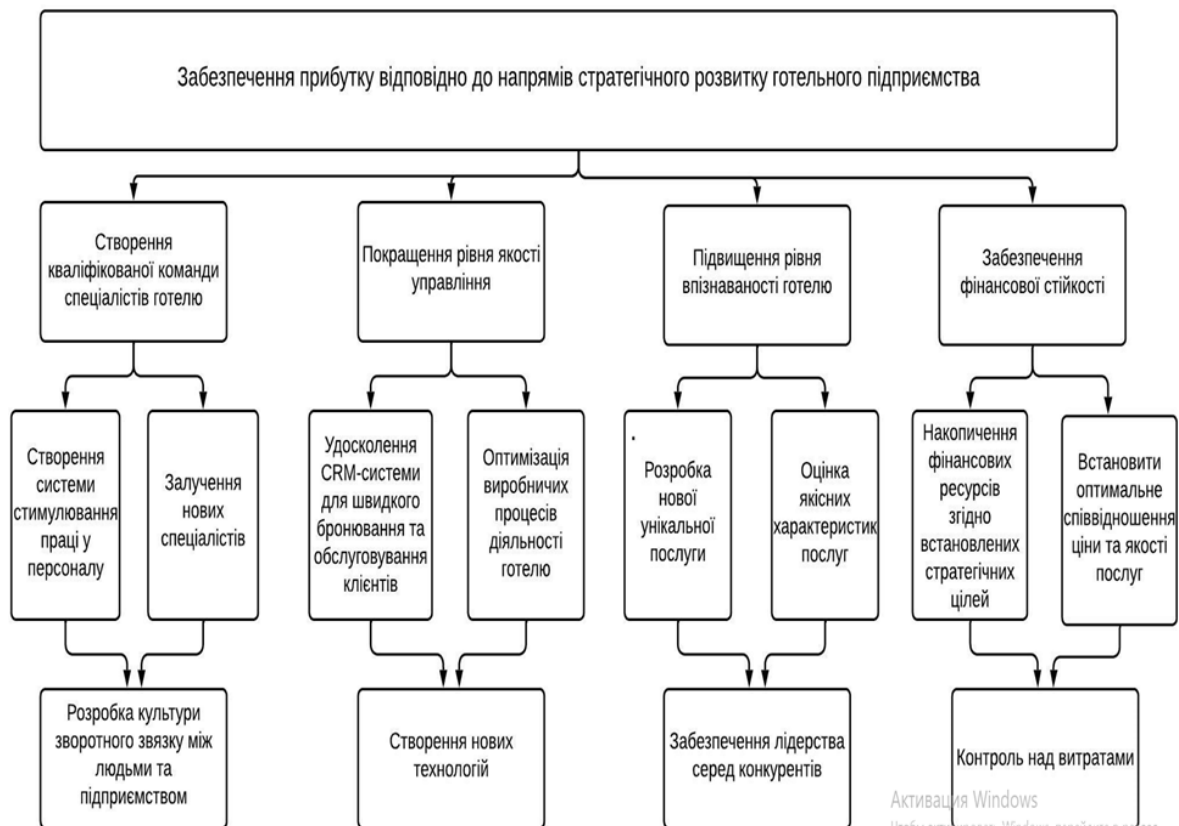


Рис. 3. Стратегічні цілі розвитку готельних підприємств

Джерело: складено авторами

Сучасні умови передбачають, що отримання прибутку залишається основною метою підприємств. На нашу думку, продемонстровані цілі можуть бути розгорнуті на конкретні завдання та стратегії для досягнення кожної з них. Це допоможе готельному підприємству систематизувати свої цілі та ефективно керувати розвитком за усіма напрямками.

Відобразимо систематизований процес планування та контролю над виконанням стратегічних цілей для реалізації стратегії розвитку готельних підприємств із введенням системи збалансованих показників, які узагальнюються у вигляді стратегічної карти (рис. 4).

На думку низки авторів, стратегічна карта – це мережева діаграма, яка використовується для документування головних стратегічних цілей, поставлених перед організацією або її керівництвом [6, с. 54].

Пропонується також інше визначення цього поняття: стратегічні карти – це інструмент, що дозволяє менеджменту підприємств формулювати й відображати те, як можна ефективно створювати цінність, погоджуючи стратегічні цілі через ланцюг причинно-наслідкових зв'язків [10].

Узагальнюючи наведені визначення досліджуваного нами поняття, можемо стверджувати, що побудова стратегічної карти для готельних підприємств демонструє набір показників, пов'язаних причинно-наслідковими зв'язками у вигляді окремих блоків для бачення ключових напрямів розвитку готельного підприємства.

Згідно зі специфікою діяльності готельних підприємств, можемо погодитись із Тарасюк [11, с. 76], що кожне підприємство, створюючи стратегію, базується на власній інтерпретації зовнішнього та внутрішнього середовища. Використовуючи стратегічну карту, можемо відобразити комбінацію напрямів діяльності підприємства. Але щоб довести стратегічні карти до кінцевого використання в організації, потрібно їх розробляти відповідно до узгоджених цілей та планів діяльності. Окрім того, обговорення стратегій та цілей варто проводити у всіх підрозділах і на всіх корпоративних рівнях. Тоді стратегічні карти не тільки відображатимуть бізнес-логіку, але й будуть зрозумілі менеджерам усіх рівнів [11].

Для готельного підприємства стратегічна карта може бути деталізованою через набір таких показників (табл. 1).

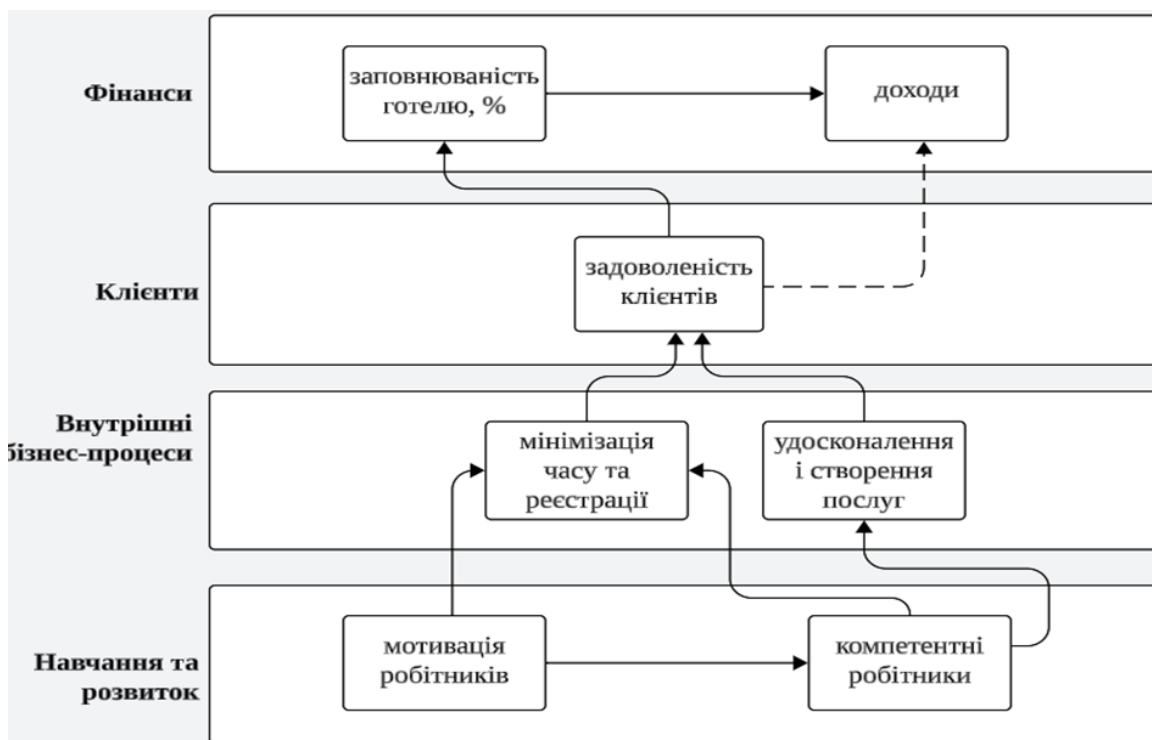


Рис. 4. Стратегічна карта BSC готельних підприємств

Джерело: розроблено авторкою

Таблиця 1

Деталізація стратегічної карти BSC для готельних підприємств

Напрями BSC	Цілі	Показники	Од. виміру	Відп. особа
Фінанси	Заповнюваність готелю	3.1. Кількість наданих ліжко-днів	л/д	служба рецепції бухгалтер
	Доходи від надання готельних послуг	3.2. Доходи від продажу номерів	тис. грн.	
		3.3. Доходи від продажу додаткових послуг	тис. грн.	
Клієнти	Задоволеність клієнтів	4.1. Якість сервісу	бал	адміністратор
		4.2. Повторне відвідування	%	
		4.3. Частка прибуття нових клієнтів	%	
		4.4. Наявність скарг	од.	

Внутрішні бізнес-процеси	Мінімізація часу бронювання та реєстрації	5.1. Середній час проживання клієнта	день	адміністратор- служба рецепції директор бухгалтер
		5.2. Середня вартість номера	грн.	
		5.3. Кількість днів роботи	день (за місяць)	
	Удосконален- ня і створення послуг	5.4. Частка ново- створених послуг	%	
Навчання та розвиток	Компетентні робітники	6.1. Кваліфікація робітників	бал	директор ад- міністратор економіст бухгалтер
		6.2. Витрати на робітників	тис. грн.	
	Мотивація робітників	6.3. Чисельність співробітників	осіб	
		6.4. Плинність кадрів	осіб	

Джерело: розроблено авторкою

Висновки. Зазначимо, що використання системи збалансованих показників та стратегічної карти є важливим в управлінні бізнес-процесами готельних підприємств. Зосереджено увагу на першочерговому визначенні цілей розвитку із подальшим відокремленням стратегічно важливих показників для розробки шляхів розвитку в процесі управління стратегічним розвитком готельних підприємств.

Підтверджено доцільність застосування запропонованої методики BSC, яка надає можливість сформулювати стратегічну карту та здійснити деталізацію сукупності показників за встановленими напрямками розвитку готельних підприємств. Науковою новизною проведеного дослідження є розроблення та адаптація системи збалансованих показників та стратегічної карти як інструментів управління процесами досягнення стратегічних цілей готельними підприємствами.

Список літератури

1. Технології управління як складова формування конкурентних переваг підприємства: моногр. / І. О. Кузнецова, О. С. Балабаш, Д. О. Хетагурова, та інші; за заг. ред.: І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Харків: Діса плюс, 2023. 226 с. URL: <http://surl.li/gymfu>. (дата звернення 15.03.2024).
2. Балабаш О. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства готельного бізнесу на засадах процесного підходу. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2019. № 5. С. 31-43. DOI: 10.32680/2409-9260-2019-5-268-31-43.
3. Ершова Н. Ю. Збалансована система показників як ефективний інструмент стратегічного управлінського обліку. Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку: матеріали міжнарод. наук.-пр. конф., м. Херсон. 2019. С. 543-546. URL: <http://surl.li/gyuip>. (дата звернення 15.03.2024).
4. Гринь В. П. Збалансована система показників та система стратегічного управлінського обліку: напрями взаємодії. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2021. Вип. 42. С. 72-79. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-42-11.
5. Robert S. Kaplan, David P. Norton. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action Harvard Business Review Press, 1996. 336 p.
6. Думенко М., Садикова В., Прокопенко Є. Збалансована система показників як засіб стратегічного управління організацією. Збірник наукових праць Національної академії державної прикордонної служби України. 2019. №3 (81). С.48-64. URL: https://periodica.nadpsu.edu.ua/index.php/military_tech/article/view/437/426. (дата звернення 16.03.2024).

7. Довбня С. Б., Куюн О. В. Конкретизація стратегії стоматологічного закладу за допомогою системи збалансованих показників. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-1>.
8. Рєпіна М. Збалансована система показників у системі управління якістю на підприємстві. Вісник НТУ «ХПІ». Економічні науки. 2023. № 3. С. 68-72. DOI: 10.20998/2519-4461.2023.3.68.
9. Побережна З. М. Теоретичні засади інтегрального оцінювання конкурентоспроможності авіапідприємств на основі системи збалансованих показників. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. №3(69). С. 72–79. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/4171>. (дата звернення 17.03.2024).
10. Сабліна Н. В. Система збалансованих показників у функціонуванні стратегічного фінансового контролінгу. 2020. URL: <http://surl.li/ryufc>.
11. Тарасюк, Г. М., Донець, О. А., Горшкова, Л. О. Стратегічні карти показників як інструмент управлінської практики. Економіка, управління та адміністрування. 2020. № 1(91). С. 75–80. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2020-1\(91\)-75-80](https://doi.org/10.26642/ema-2020-1(91)-75-80).

References

1. Management technologies as a component of the formation of competitive advantages of the enterprise: monograph (2023). / I. O. Kuznetsova, O. S. Balabash, D. O. Khetahurova, et al. Kharkiv: Disa Plus. Retrieved from: <http://surl.li/rymfu> [In Ukrainian].
2. Balabash, O. S. (2019). Managing the competitiveness of a hotel business enterprise on the basis of a process approach. *Naukovyy visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, 5, 31-43. DOI: 10.32680/2409-9260-2019-5-268-31-43 [In Ukrainian].
3. Yershova, N. Yu. (2019). Balanced Scorecard as an effective tool for strategic management accounting. Modernisation of the economy: modern realities, forecast scenarios and development prospects: materials of the international scientific and practical conference, Kherson, 543-546. Retrieved from: <http://surl.li/ryuip> [In Ukrainian].
4. Hryn, V. P. (2021). Balanced scorecard and strategic management accounting system: areas of interaction. *Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu*, 42, 72-79. Retrieved from: DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-42-11 [In Ukrainian].
5. Robert S. Kaplan, David P. Norton. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* Harvard Business Review Press.
6. Dumenko, M., Sadykova, V., Prokopenko, E. (2019). Balanced Scorecard as a means of strategic management of an organisation. *Zbirnyk naukovykh prats' Natsional'noyi akademiyi Derzhavnoyi prykordonnoyi sluzhby Ukrainy*, 3 (81), 48-64. Retrieved from: https://periodica.nadpsu.edu.ua/index.php/military_tech/article/view/437/426 [In Ukrainian].
7. Dovbnya, S. B., Kuyun, O. V. (2022). Specifying the strategy of a dental institution using the balanced scorecard. *Ekonomika i suspil'stvo*, 46, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-1> [In Ukrainian].
8. Repina, M. (2023). Balanced scorecard in the quality management system at the enterprise. *Visnyk NTU «KHPI»*. *Ekonomichni nauky*, 3, 68-72. DOI: 10.20998/2519-4461.2023.3.68. [In Ukrainian].
9. Poberezhna, Z. M. (2020). Theoretical foundations of integral assessment of competitiveness of airline companies on the basis of the balanced scorecard. *Naukovyy pohlyad: ekonomika ta menedzhment*, 3(69), 72-79. Retrieved from: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/4171> [In Ukrainian].
10. Sablina, N. V. (2020). System of balanced indicators in the functioning of strategic financial controlling. Retrieved from: <http://surl.li/ryufc> [In Ukrainian].
11. Tarasiuk, H. M., Donets, O. A., Gorshkova, L. O. (2020). Strategic scorecards as a tool for management practice. *Ekonomika, upravlinnya ta administruvannya*, 1(91), 75-80. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2020-1\(91\)-75-80](https://doi.org/10.26642/ema-2020-1(91)-75-80) [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 12.04.2024

Прийнята до публікації 15.04.2024

~ МАРКЕТИНГ, ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ~

УДК 658.589:338.245(477)

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-145-150>

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Орленко О. М., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: orlenko20022015@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-8814-4476

Зайцева М. І., здобувач IV курсу, факультету економіки і управління підприємництвом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: marina.zayceva04@gmail.com

Анотація. У статті розглянуто особливості управління змінами на підприємствах під час воєнного стану. На жаль, воєнні дії досі тривають в Україні, що не дозволяє підприємствам використовувати всі наявні можливості на повну силу. Водночас компанії повинні швидко реагувати на зовнішні та внутрішні чинники для продовження свого функціонування. У роботі був проаналізований сучасний стан українських підприємств, а також визначені основні виклики, з якими вони зіштовхуються. Були надані рекомендації щодо адаптації підприємств до поточної ситуації. Дослідження здійснено з використанням наукових методів: аналізу, синтезу та дедукції. Практичне значення цього дослідження полягає в наданні рекомендацій щодо того, як компанії можуть застосувати цю концепцію з метою стабілізації та підвищення ефективності їх діяльності.

Ключові слова: управління змінами, підприємство, воєнний стан, українська економіка, міжнародна та національна підтримка українських підприємств.

FEATURES OF CHANGE MANAGEMENT IN ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS

Orlenko Olha, Associate Professor, Phd of the Economics of Enterprise and Business Organization Department, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: orlenko20022015@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-8814-4476

Maryna Zaitseva, 4th year student, Faculty of Economics and Business Management, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: marina.zayceva04@gmail.com

Abstract. The article examines the complex challenges of change management faced by enterprises operating under martial law in Ukraine. Unfortunately, the implementation of martial law continues, which limits the ability of businesses to fully utilize the available opportunities. Faced with this complex environment, companies are forced to respond quickly to a multitude of external and internal factors in order to sustain their operations. The study was conducted with the aim of a thorough study of the current state of Ukrainian enterprises in today's realities. This analysis sought to identify potential ways in which businesses can navigate and thrive despite constrained circumstances. At the same time, the study carefully identified the main challenges these enterprises face in dealing with the complex dynamics of change management during martial law. The article offers practical recommendations for enterprises on effective adaptation to the current situation. These guidelines can help companies navigate the complexities of managing change and maintain operational resilience in the face of uncertainty. The analytical framework of the study was based on sound scientific methodologies, including analysis, synthesis and deduction, which ensured a thorough investigation of the multifaceted issues under consideration. By formulating strategic recommendations, the study allows enterprises to apply adapted frameworks that can improve the quality of their financial performance in the face of adversity. The research is a valuable resource for decision makers seeking smart strategies not only to meet the challenges of martial law, but also to ensure the sustained success of their organizations in a dynamic and uncertain environment.

Key words: change management, enterprise, martial law, Ukrainian economy, support of Ukrainian enterprises.

JEL Classification: M230;O30.

Постановка проблеми. Управління змінами завжди було ключовим елементом діяльності будь-якого підприємства. Однак у воєнний час управління змінами набуває особливого характеру та особливої значущості, оскільки від його успішності залежить виживання та подальший розвиток підприємства. Воєнний стан характеризується невизначеністю, збільшенням кількості ризиків, загрозою безпеці та зниженням стабільності в Україні, що суттєво може вплинути на діяльність компаній. Ці обставини створюють виклики, які підприємства повинні ефективно вирішувати, щоб впоратися із новою реальністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню управління змінами присвячена велика кількість робіт як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Т. Порудєєва, О. Кишковська, Т. Скрипник досліджували питання ефективного управління змінами в умовах невизначеності. Особливі риси теорії змін до та під час війни розглядали в своїх працях такі вчені, як: Р. Грінченко, І. Запухляк, Г. Зелінська, С. Побігун.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Управління змінами на підприємствах у сучасних умовах відіграє критичну роль у забезпеченні конкурентоспроможності та стійкості організаційного середовища. Стаття присвячена особливостям управління змінами на підприємствах у сучасних умовах.

Мета дослідження. Мета статті полягає в дослідженні сучасних підходів до теорії управління змінами та виявленні особливостей впливу воєнного стану на українські підприємства, а також їх здатності адаптуватися до поточної ситуації.

Основний матеріал. Кожна компанія функціонує в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища. З одного боку, зміни можуть створювати переваги, а з іншого – можуть спричиняти різноманітні ризики. Цими ризиками може бути нестабільність у виробничій та фінансовій діяльності, втрата потенційних ресурсів та ринкових позицій. Підприємство майбутнього має формуватися так, щоб воно могло безперервно та швидко адаптуватися до змін у навколишньому та внутрішньому середовищі, незалежно від обставин.

Управління змінами, в основному, пов'язане зі структурою системи управління, а також з процесами прийняття стратегічних та управлінських рішень для забезпечення ефективного функціонування або економічної стабільності підприємства. Згідно з Р. Грінченко, К. Кисличко, В. Нечепелюк та В. Онищук [1] виділяють чотири види організаційних змін, що має бути враховано під час здійснення загального управління адаптацією підприємств до змін (рис. 1).

Теорії управління змінами актуальні завжди, проте в умовах війни вони набувають особливого значення. Країна-агресор розпочала повномасштабне вторгнення в Україну 24 лютого 2022 року. Ці події вплинули на життя кожного українця і кожної компанії. Зміни не минули жодну галузь країни. Одним із найбільш постраждалих секторів є економічний сектор.

У липні 2022 року було проведено дослідження Gradus, яке охоплювало власників та представників малого, середнього та великого українського бізнесу. В підсумку було визначено, що тільки у 22% опитуваних зі 104 респондентів бізнес працює як завжди. Половина компаній працює лише частково, а 19% учасників засвідчили про призупинення діяльності [2].



Рис. 1. Види організаційних змін

Джерело: [1]

Слід зазначити, що дослідження, проведене Київстар з бізнесу у 2023 році, показало: 62% компаній працюють на повну, майже чверть (24%) – з обмеженнями, 4% – на стадії відновлення роботи, 2% – призупинили роботу та 5% були змушені закрити свій бізнес [3].

Станом на листопад 2023-го року, можна виокремити дві основні групи регіонів залежно від кількості компаній, які там працюють:

– області, де бізнес працює активніше: Київська (47%), Дніпропетровська (24%), Львівська (24%), Одеська (19%), Вінницька (19%);

– області з меншою активністю бізнесу: Чернігівська (14%), Сумська (14%), Закарпатська (13%), Чернівецька (12%), Херсонська (9%).

Майже половина компаній протягом 2023-го року працювала офлайн, проте гібридний формат роботи залишається важливим для 32% компаній. Бізнес продовжує адаптувати робочі процеси. Серед найпопулярніших змін – перерозподіл обов'язків робітників (38%), короткострокове планування (31%), зміна звичних бізнес-процесів (29%). Близько 30% компаній були змушені скоротити персонал [3].

Дослідження Світового банку показало, що за весь період війни в Україні від російської агресії найбільше постраждало виробництво та сектор комерції. Загалом зазнали руйнувань 18% бізнесів, що є доволі суттєвим числом для економіки країни [4].

Зокрема у секторах комерції та виробництва руйнувань зазнали по 21% компаній у кожному з секторів. У дослідженні також зазначається, що постраждали фірми на сході та півдні втратили в середньому по 47% та 37% своїх активів відповідно [4].

Головними чинниками, які вплинули на діяльність компаній України під час воєнного стану, на нашу думку, є:

- 1) окупація територій;
- 2) пошкодження майна, інфраструктури та виробничих потужностей;
- 3) зростання рівня безробіття;
- 4) порушення логістики;
- 5) збільшення ризиків та висока невизначеність;
- 6) зовнішнє та внутрішнє переміщення населення;
- 7) втрата постачальників;
- 8) зниження пропозиції та попиту.

Чимало підприємств здійснили релокацію з небезпечних регіонів або з регіонів, які знаходяться під окупацією, у більш віддалені області (Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська, Чернівецька, Хмельницька, Вінницька, Тернопільська області). За рік війни у більш безпечні регіони було релоковано 800 підприємств. Про це повідомила заступниця міністра Тетяна Бережна [5]. Прикладами підприємств, які здійснили релокацію є: «Сем Екопак», «Пожмашина», «Матролюкс» і т. д. [6]. Дані про структуру релокації бізнесу представлені на рис. 3.

На подив всього світу, українці змогли навчитися працювати під час повітряних тривог, довготривалих відключень світла, Інтернету, води та тепла. Багато перешкод залишилися у минулому, проте воєнний стан ще триває і на українців чекає величезна кількість викликів.

Зважаючи на сучасні обставини, кожне підприємство має бути гнучким та вміти адаптуватися. Виклики змушують управлінців вирішувати складні проблеми, бути готовими до труднощів, гнучко управляти бізнесом, персоналом, досягати поставлених цілей, розробляти та вдосконалювати стратегії управління бізнесом у кризових ситуаціях.

Велика відповідальність лежить на плечах менеджменту. Завданнями керівників під час воєнного стану є: забезпечення безпеки та благополуччя персоналу, управління ризиками та невизначеністю, здійснення адаптації стратегій та бізнес-планів.

Лідерство керівника має бути близьким до досконалого для ефективного функціонування компанії. Необхідно також навчатися інструментів стрес-менеджменту, до яких належить делегування обов'язків, самостійність у прийнятті рішень, ефективне використання часу та мотивація персоналу.

Важливим засобом підтримки для підприємців є навчання. Для досягнення успіху, потрібно постійно вчитися та розвиватися. Це має робити не тільки підприємець, а й уся команда. Навчання може здійснюватися у форматі навчальних тренінгів, лекцій, курсів та семінарів.

Слід зазначити, що війна вплинула на напрями діяльності українських підприємств. Наприклад, з'явилися нові підприємства з виробництвом військових засобів. Літом 2022-го року держава могла закупувати дрони тільки у 7 компаній. Станом на 10 серпня 2023-го року, дрони могли виробляти та продавати вже 40 компаній. А до кінця 2023-го року

кількість виробників БПЛА мала збільшитися вдвічі – до 70 [7]. Ця сфера не була б зараз настільки розвинутою в Україні, якби не було попиту на ці товари.



Рис. 3. Структура релокації українського бізнесу станом на січень 2023 року

Джерело: [1]

Також деякі підприємства вирішили розширити свою діяльність та вийти на міжнародний ринок. Причиною цього стала зовнішня міграція великої кількості людей. Українці звикли до національних продуктів та рівня обслуговування. Саме тому з'явився попит на українські товари за кордоном. Крім того, через тісне співробітництво інших країн з Україною, з'явилося більше можливостей для компаній, щоб вийти на міжнародний ринок. Наприклад, «Нова Пошта» вже відкрилася у Литві, Молдові, Німеччині, Польщі, Румунії та Чехії. «Львівські круасани» та «П'яна вишня» нині функціонують у Польщі. При тому, що ці компанії планують і надалі розвивати свої ринки. За дослідженням Mastercard SME Index, 28% українських підприємств, що працюють під час війни, вже розширили свою діяльність за межами країни. Ще 21% підприємств планують зробити це у найближчому майбутньому [8].

Водночас вихід на міжнародні ринки супроводжується низкою проблем. Так, для виходу на іноземні ринки українським компаніям не вистачає фінансів, рівня кваліфікації та виробничого обладнання. Згідно з дослідженням Mastercard SME Index найбільш потенційними українськими бестселерами у світі можуть стати такі сфери: ІТ-послуги (49%), дизайнерський одяг (28%), крафтові продукти (26%) та прикраси, включно з ювелірними (23%) [8].

Важливо також зауважити, що вітчизняні компанії спромоглися пристосуватися до погіршення умов ведення бізнесу, особливо адаптуватися до відключень світла, Інтернету та води. Змін зазнали всі суб'єкти господарювання, які прагнули продовжити працювати в умовах воєнного стану. Проблеми з енергопостачанням взимку 2022-го року могли повністю зупинити економіку країни, проте українські компанії оперативно адаптувалися. Для функціонування були придбані генератори, термінали супутникового зв'язку, також переглядалися графіки та умови роботи. Це був доволі важкий період як для людей, так і для підприємств. Наприклад, для роботи супермаркету генератора вистачає на 6 годин. Проте якщо за цей час світло не з'явиться, то супермаркет повинен був зачинитися. Для того, щоб адаптуватися до змін мережами було закуплено велику кількість генераторів. У «Сільпо» та АТБ заявили, що відключення електроенергії дещо змінило асортимент у їхніх магазинах. Було зменшено кількість продукції, що швидко псується: риба, молочні продукти та заморожені напівфабрикати [9].

За дослідженнями Forbes понад три десятки компаній розпочали (чи завершили) будівництво нових виробничих потужностей вже під час великої війни. Для цього дослідження було надіслано запити до кожної обласної адміністрації України та було проаналізовано відкриті джерела аналізу разом із аналітичною компанією Saturday Team. У нові виробництва інвестують і українські, і іноземні компанії: Waykar буде виготовляти в Україні БПЛА Bayraktar, AJAX SYSTEMS – електроніку, Kernel – буде олійноекстракційний

завод. Окрім того, нині Закарпаття є лідером за кількістю нових виробництв за останні два роки [10].

Висновки. Отже, під час воєнного стану бізнес зіштовхується з безліччю перешкод та викликів, які можуть негативно вплинути на його діяльність. Українським підприємствам не вистачає знань, експертизи та технологій для ефективного управління всіма змінами на підприємстві. Також компанії стикаються з дефіцитом кваліфікованих кадрів, ускладненнями в процесі отримання прибутку від своєї діяльності та постійною необхідністю вміти швидко адаптуватися до нових умов. Крім цього, проблемою для підприємства може стати зростання конкуренції, відсутність платоспроможних клієнтів, недостатність фінансових ресурсів і економічна нестабільність.

Проте стратегічне управління, комунікація, збереження ресурсів та швидка адаптація до нових ринкових умов можуть сприяти забезпеченню стійкості підприємства під час воєнного стану та забезпечити його можливість виживання та подальшого розвитку.

Список літератури

1. Грінченко Р., Кисличко К., Нечепелюк В., Онищук В. Передумови адаптації підприємств до змін у воєнний період. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2023. № 5-6. С. 91–100.
2. Григоренко Є., Шніцер М. Як після війни Україна має відновлювати економіку та бізнес. Велике дослідження – Forbes.ua. URL: <http://surl.li/gwvww> (дата звернення 15.03.2024).
3. Яким виявився 2023 рік для українських компаній: результати дослідження Київстар Бізнес. Kyivstar Business Hub – корпоративний блог для бізнесу. URL: <http://surl.li/rxadr> (дата звернення 15.03.2024).
4. Стало відомо, скільки відсотків українських бізнесів зруйнували росіяни. Мета новини. URL: <http://surl.li/rxady> (дата звернення 16.03.2024).
5. За рік війни 800 підприємств було переведено в безпечніші регіони. Міністерство економіки України. 2023. URL: <http://surl.li/fewpc> (дата звернення 16.03.2024).
6. Куницький О. Релокація на захід України: як бізнес тікає від війни – DW. 2022. URL: <https://www.dw.com/uk/relokatsiia-na-zakhid-ukrainy-yak-biznes-riatuie-vyrobnytstvo-vid-viiny/a-61669236> (дата звернення 16.03.2024).
7. Несенюк А. Україна збільшує виробництво дронів у 100 разів, але цього все ще недостатньо. URL: <http://surl.li/rxafg> (дата звернення 17.03.2024).
8. Бізнес адаптувався до війни, змінивши реанімацію на масштабування. 2022. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/8/694738/> (дата звернення 17.03.2024).
9. Бізнес під час війни: скільки підприємців почали працювати «за кордоном». Економічна правда. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/09/27/691914/> (дата звернення 17.03.2024).
10. Каціло Д., Гненний К. Побудовані під час війни. Які виробничі потужності з'явилися в Україні після повномасштабного вторгнення. Інфографіка – Forbes.ua. Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: <http://surl.li/rxagl> (дата звернення 17.03.2024).

References

1. Grinchenko, R., Kyslychko, K., Nechepeliuk, V., Onyshchuk, V. (2023) Prerequisites for the adaptation of enterprises to changes during the war period. *Naukovyy visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, 5-6, 91–100. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-5-6-306-307-91-100> [In Ukrainian].
2. Grigorenko, E., Shnitzer, M. (2022). How Ukraine should restore the economy and business after the war. A big study – Forbes.ua. Forbes.ua. | Business, billionaires, news, finance, investments, companies. Retrieved from <http://surl.li/gwvww> (accessed 15 March 2024). [In Ukrainian].
3. What will 2023 look like for Ukrainian companies: the results of the Kyivstar Business study. Kyivstar Business Hub is a corporate blog for business. Retrieved from <http://surl.li/rxadr> (accessed 15 March 2024). [In Ukrainian].
4. It became known how many percent of Ukrainian businesses were destroyed by the Russians. The purpose of the news. Retrieved from <http://surl.li/rxady> (accessed 16 March 2024). [In Ukrainian].
5. During the year of the war, 800 enterprises were transferred to safer regions, – Tetyana

Berezhna. Ministry of Economy of Ukraine. 2023. Retrieved from <http://surl.li/fewpc> (accessed 16 March 2024). [In Ukrainian].

6. Kynytskyi, O. Relocation to the west of Ukraine: how business flees from war - DW. 2022. Retrieved from [dw.com. https://www.dw.com/uk/relokatsiia-na-zakhid-ukrainy-yak-biznes-riatuiie-vyrobnytstvo-vid-viiny/a-61669236](https://www.dw.com/uk/relokatsiia-na-zakhid-ukrainy-yak-biznes-riatuiie-vyrobnytstvo-vid-viiny/a-61669236) (accessed 16 March 2024). [In Ukrainian].

7. Nesenyuk, A. (2023). Ukraine increases the production of drones 100 times, but this is still not enough. Mykhailo Fedorov about UAH 4 billion for UAVs, 40,000 Starlinks and prospects. The main thing about iForum is Forbes.ua. Forbes.ua | Business, billionaires, news, finance, investments, companies. Retrieved from <http://surl.li/rxafg> (accessed 17 March 2024). [In Ukrainian].

8. Economic truth. Business adapted to the war, changing resuscitation to scaling. 2022. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/8/694738/> (accessed 17 March 2024). [In Ukrainian].

9. Economic truth. Business during the war: how many entrepreneurs started working "abroad". 2022. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/news/2022/09/27/691914/> (accessed 17 March 2024). [In Ukrainian].

10. Katsilo, D., Gnenny, K. Built during the war. What production facilities appeared in Ukraine after the full-scale invasion. Infographics – Forbes.ua. Forbes.ua | Business, billionaires, news, finance, investments, companies. Retrieved from <http://surl.li/rxagl> (accessed 17 March 2024). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 12.04.2024

Прийнята до публікації 15.04.2024

~ ЕКОНОМІКА ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА ~

УДК 338.48: 316.7

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-151-159>

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF FILM TOURISM

Redko Viktoriia, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Tourism Business and Hospitality, Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, Ukraine.

e-mail: redko.v@ef.dnu.edu.ua

ORCID: 0000-0003-3569-907X

Boieva Anna, 2nd year student, Faculty of Economics, Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, Ukraine

e-mail: boieva.a.s@ef.dnu.edu.ua

ORCID: 0009-0006-6146-9226

Spirova Olha, 2nd year student, Faculty of Economics, Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, Ukraine

e-mail: spirova.o.s@ef.dnu.edu.ua

ORCID: 0009-0003-2229-2331

Abstract. The article is devoted to the study of the international and Ukrainian experience in the development of film tourism. The purpose of the article is to determine the prospects for the development of film tourism as a motivating factor for travel. Film tourism is a subtype of cultural tourism that covers a wide range of possibilities. Based on the study of literary sources and theoretical generalization, a classification of locations for film tourism was developed, which includes film tours, excursions, film studios, film museums, film festivals, film awards, film premieres. It was determined that cinema is a factor influencing the formation of tourist motivation and it is a source of the appearance of new tourist destinations. Filming locations, film festivals, film studios and film museums are the main objects of film tourism that attract the attention of tourists. Location attributes, scenery, landscapes, cultural, social, activity origin, cast and celebrities, plot and genre became the main factors determining the motives of movie trips. The popularity of film tourism on the international tourist market is due to the dynamic development of the world film industry, as evidenced by the industry's revenues, the number of tickets sold, and box office receipts. USA has the greatest capacity for the development of film tourism, but Great Britain and Ireland remain the most desirable film tourism destinations. Ukrainian film tourism is not developed, although it already has a significant film heritage and prospects for this. Famous Ukrainian film locations such as "Zakhar Berkui", "Taras Bulba", "Mad Wedding", "Storozova Zastava", "Dovbush", TV series "Chernobyl" are already included in tourist and excursion routes. Although film tourism is a niche type of tourism, it can become a powerful tool in the promotion of tourist destinations, a catalyst for infrastructure development, activation of public-private partnerships and can open new opportunities for product development and entrepreneurship in communities, such as tours and excursions to filming locations, the creation of museums film heritage or theme parks. For its popularization a comprehensive approach is proposed, which in the post-war reconstruction of Ukraine can become an element of forming its tourist image, which will be the focus of further research.

Keywords: film tourism, cinema tour, film heritage, tourist motivation, tourist location, tourist image.

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КІНОТУРИЗМУ

Редько В.С., кандидатка економічних наук, доцент, доцент кафедри туристичного бізнесу та гостинності Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна.

e-mail: redko.v@ef.dnu.edu.ua

ORCID: 0000-0003-3569-907X

Босва А. С. студентка 2 курсу, факультету економіки Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна

e-mail: boieva.a.s@ef.dnu.edu.ua

ORCID: 0009-0006-6146-9226

Спірова О. С. студентка 2 курсу, факультету економіки Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна

e-mail: spirova.o.s@ef.dnu.edu.ua

ORCID: 0009-0003-2229-2331

Анотація. Мета: визначення перспектив розвитку кінотуризму як мотивуючого чинника для здійснення подорожі. Методика: на основі вивчення літературних джерел й теоретичного узагальнення була складена класифікація локацій для

кінотуризму. Результати дослідження: кіно є чинником впливу на формування туристичної мотивації й джерелом появи нових туристичних дестинацій. Найбільшу потужність у розвитку кінотуризму має США, проте найвідвідуванішими напрямками залишаються Велика Британія та Ірландія. Українській кінотуризм не розвинений, хоча вже має значну кіноспадщину. Практична значимість: кінотуризм може стати потужним інструментом у промоції туристичних дестинацій. Для його популяризації запропонований комплексний підхід, який у повоєнному відновленні України може стати елементом формування її туристичного іміджу.

Ключові слова: кінотуризм, кінотур, кіноспадщина, туристична мотивація, туристична локація, туристичний імідж.

JEL Classification: L830.

Statement of the problem. The desire of people to travel determines the emergence of new types of tourism, most of which are niche. Such types of tourism include film tourism, the development of which is due to the rapid spread of cinema around the world. Media resources, television and the Internet have taken a central place in the cultural life of people. An avid moviegoer watches more than 300 movies a year, while the average person watches about 100 [1]. Places where events take place in television shows, serials and movies attract the mass attention of viewers, forming interest in their visit and the desire to immerse themselves in the process of filming. In 2022, the global film tourism industry was valued at US\$ 68.1 billion and is projected to grow to US\$ 110.79 billion by 2028 [1]. The ability to create an impression of this scale unites tourism and cinema, which belong to the creative industries. In addition, tourist destinations and movie locations identify the country on the international market and are an integral part of its national brand, provoking the increasing interest of the world community in its culture, cuisine, traditions, customs, and heritage. The ability to stimulate cultural and national identity through tourism is very relevant for Ukraine today.

Analysis of recent research and publications. In recent years, scientific articles and publications by many scientists, marketers and bloggers have been devoted to the study of film tourism as a promising direction. This term is also known as screen tourism [2, 3], film tourism [4], tourism to filming locations [5]. S. Roesch defined it back in 2009. By it he understood "subtype of tourism, where the visitors seek out places that they have seen in movies or television shows, be it during the filming (mid-production), or after its release" [5]. In the Report for Creative England in association with Visit England by Olsberg, cunotourism is considered as an incentive for tourists to visit the area seen on the screen and is also called by different terms: "screen tourism", "film tourism" or "film-induced tourism" [3]. V. Achkasova and S. Salimon define it as an innovative direction, where the satisfaction of cultural needs is the main purpose of the trip [6]. In particular, researcher J. Connell emphasizes that "despite the fact that film tourism is a relatively niche element of tourism, its role in the promotion of a tourist destination is significant" [7]. This aspect is confirmed by the interest in its development by destination marketing organizations (DMOs) and organizations of economic development, who seek to attract additional advertising, increase the number of visitors [2]. A. Alekseyuk believes that visiting film festivals belongs to film tourism [8], which further expands the potential of this type of tourism. The field of film tourism also includes visiting not only a specific place depicted in a film, but even a country whose attractive marketing film images arouse tourist interest.

The article is devoted to the identification of previously unresolved parts of the general problem. Film tourism can become a powerful tool for promoting the country on the international market. Despite the significant number of scientific publications, its potential for the formation of tourist motivation in Ukraine has been studied fragmentarily and therefore requires more detailed research.

The purpose of research. The purpose of the article is to determine the prospects for the development of film tourism, in particular in Ukraine, as a motivating factor for making a trip.

Presenting of the main research material. The first cases of travel cinema in the world were recorded in the USA and Great Britain. The USA is considered the "father" of the creation of this type of tourism, which is explained by the leading role of Hollywood in film production, with many local shootings and locations that took place in the USA. Although with the further development of the industry, films were increasingly shot abroad, this resonance marked the emergence of a wider network of cinema and accordingly opportunities for travel. The location with all its unique attributes is the main motive for making a movie trip and can guarantee a unique experience for the tourist. Promoting them as objects of tourist interest, experts distinguish commercial places, closed territories, commercial closed places, closed and open cinema events by location (Table 1).

Table 1

Classification of film tourism locations

A sign of tourism	Types	Characteristics
Commercial places	Cinema tours	A tourist product designed according to the route of a film or several films
	Excursions to filming locations	Excursion with a story telling about the peculiarities of the filming location
	Specially created locations for films	An excursion or tour of an area that was specially created for a certain film and remained as an attractive object.
Closed territories	Film studio	Excursions and tours behind the scenes of a film studio, participation in filming, trying to use the equipment
Commercial indoor spaces	Production studios	Excursion to a specially built pavilion, studio for a separate film, series, show.
	Cinema museums	Excursions to the cinema museum as part of the tour or separately. For example, the Odessa Film Museum (pavilion № 5), the Austrian Film Museum.
Closed and open cinema events	Film festivals	Visiting special film festivals. For example, Cannes, Berlin, Odessa, Molodist.
	The film awards	Attending film awards. For example, Oscar, Critics' Choice Awards, European Film Academy.
	Film premieres	Attending a gala event for the premiere of the film with the participation of the actors who played the main characters.

Source: created by the authors based on [6, 9]

It is worth noting that the location can differ not only from the place of filming, but also from those events that took place in the film, or those places related to the figure of the author of the work, its director, the place of residence of the main characters or actors. Given that N. Macionis grouped the factors influencing film tourism based on the push and pull factors (Fig. 1).

On the one hand pull factors drive tourists to travel to determined destination. These can be the typical attractions as sun, sea and sand or objects of cultural and historical heritage. On the other hand, push factors describe the tourist as an individual who is guided by psychological and behavioral motivation [10]. This gives reason to use cinema as a factor influencing the formation of tourist motivation and a source of income generation and prerequisites for the emergence of new destinations.

Credence research predicts that the global film tourism market will grow at a significant CAGR of 7.2% in the coming years [1]. Among tourists, a long-term audience interest in filmmakers is being formed all over the world, which is evidenced by the effect of the popularity of films that have gathered a mass audience and large box office collections.

According to the International Union of Cinemas, in 2022, the world revenues of cinemas amounted to 25.9 billion dollars. (4.3 billion tickets). In 2019, this figure was 42.39 billion dollars. (7.56 billion tickets). The pandemic reduced the global film market by 62% [9]. The table below presents data on gross revenues and ticket sales in the largest global cinema markets and the market of Ukraine (Table 2).

Admissions in European cinemas increased at least by 36.2 % and total box office for 2022 exceeded €5.7 billion – a rise of 53.8 % compared with 2021 [11, p. 8], which indicates the satisfaction of delayed demand due to the pandemic and the potential for the development of film tourism. The USA film market is formed by 96% of domestic production, which brought it to the

first place in the rating.

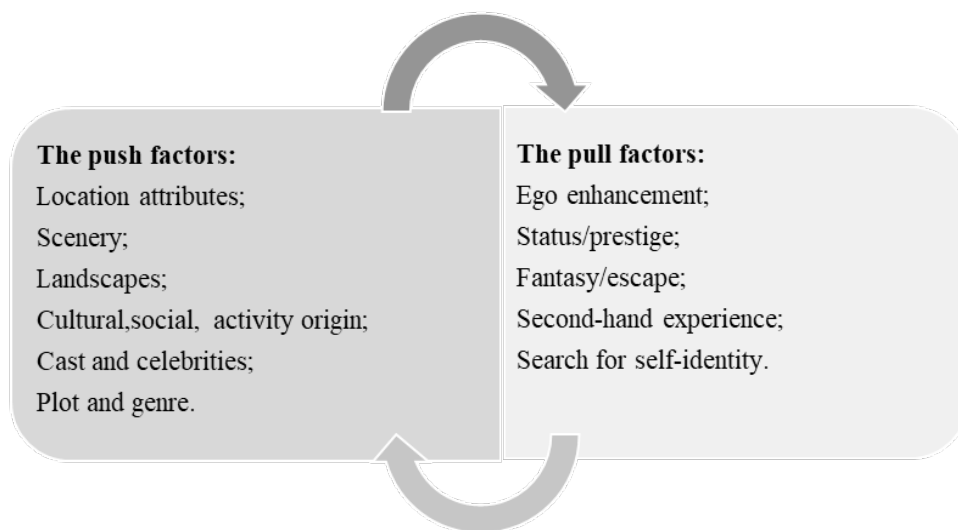


Fig. 1. Factors influencing film tourism based on push and pull motivation theory

Source: created by the authors based on [10]

Table 2

Dynamics of gross revenues and ticket sales in global markets

№	Country	Market share of national films in %	Box office in billion		Change from 2022 to 2019 in %
			2019	2022	
1	USA, DOLL	96	11,38	7,53	-33,83
2	China, CNY	85	0,194	4,47	2204,12
3	Japan, JPY	69	1,54	1,63	5,84
4	India, INR	89	2,8	1,35	-51,79
5	France, EUR	41	0,911	1,09	19,65
6	Great Britain, GBR	30	0,539	0,903	67,53
7	South Korea, KRW	56	0,219	0,9	310,96
8	Germany, EUR	27	0,812	0,722	-11,08
9	Australia, AUD	5	0,371	0,7	88,68
10	Ukraine, UAN	6,5	2,90	1,155	-60,17

Source: created by the authors based on [9, 11]

According to the results of an online survey by the PhotoAiD team, it was determined [12]: 96% of Americans have visited a location associated with their favorite TV show or movie at least once in their life.

78% of travelers are choosing or seriously considering TV or movie-themed tours in 2023 and beyond. In response to the question "To what extent did a favorite movie or show influence the respondents' decision to visit a certain place", 44% called it the main motive.

Overall, the poll found [12] that nearly four in 10 Americans (42%) had a positive impression of the facilities they visited and their travel experience, with another 31% describing it as very positive. In addition, 45% of respondents indicated that they are likely to choose one of the destinations based on their favorite TV show or movie for their next trip.

78% of Americans are likely or even very likely to choose TV or movie-related travel in the coming years. This has already become a popular trend, and companies such as Airbnb and Netflix are already taking advantage of these opportunities [12]. Airbnb is launching themed

accommodation options, and Netflix is partnering with the UN Tourism to realize the potential benefits of film tourism. Government agencies are also joining the trend, allowing fans to plan tours to locations featured in popular shows and movies. This approach is changing the tourism industry and the habits of travelers. The main film travel motifs are shown in Fig. 2. The most desirable destinations for film tourism worldwide remain Great Britain and Ireland due to the popularity of Harry Potter.

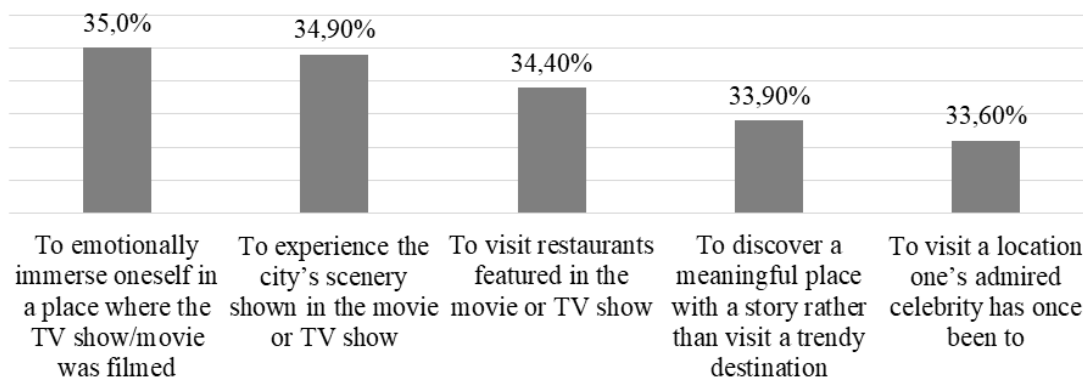


Fig. 2. The main reasons for visiting film tourism attractions

Source: created by the authors based on [12]

The data [12] show that the most common reason for participating in film tourism (35%) is to enjoy an exciting experience that allows you to experience the storylines of your favorite series or movies and become part of the world of famous characters. With a small margin, there is a desire to "experience the scenery of the city shown in a film or TV show" - 34.9%, and to visit the depicted restaurants, as indicated by 34.4% of respondents. It makes sense, especially in the context of a TV show serial viewing of which promotes a deep connection between the viewer and the screen story. So the information that people receive through the screen forms a motive for travel. It creates the effect of emotional contagion, which the tourist offer can enhance.

As already mentioned, it is the location that is most often the biggest motive for travel. This is confirmed by New Zealand, where the Lord of the Rings franchise was filmed. As a result of its popularity was "Tolkien tourism". Fans of the books and films of this trilogy became his followers [12].

Despite these important achievements of art, there are some that can be considered the most promising in the future. This is, first of all, the entire MARVEL and DC franchise, in particular Stan Lee's Spider-Man trilogy, and the best fantasy series of 2011 according to the "Teen Choice Awards" – "The Vampire Diaries". "The Vampire Diaries" is a case of the application of a comprehensive approach to the organization of package film tours. The company "Mystic Falls Tours" already offers author tours to the filming sites of popular TV series such as "The Vampire Diaries", "The Originals" and "Legacies", which are available on various TV channels and movie platforms [13]. Excursions are conducted by the "Vampire Chasers" team, who are great fans and friends of the cast of the series. The use of such management tools is an example of the development of the local economy through tourism, where famous film locations have become the object of tourist motivation.

Film tourism is still a new type of tourism in Ukraine that has not gained wide development and, first of all, due to the lack of development of the film industry itself. However, the cities and villages of Ukraine have a significant old and new film heritage thanks to the popularity of some films. "Wild Horses of Fire" is a Ukrainian feature film directed by S. Paradzhanov, filmed in 1964 at the O. Dovzhenko Film Studio based on the novel by M. Kotsyubynskyi. The main filming location is Kryvorivni, Verkhovyna district, Ivano-Frankivsk region and its surroundings. The house-museum of the movie "Wild Horses of Fire" is one of the attractions of the village of Verkhovyna in the Ivano-Frankivsk region. The museum dedicated to the history of the filming of the film is located in the building where S. Paradzhanov once lived. This small "gosпода", as it is called in the Hutsul region, preserves the memory of the past, and the tour guide shares interesting stories with visitors who come here from different parts of Ukraine and beyond [14]. However, this object is not formative in tourist motivation, but acts only as a supplement to other goals of

tourists.

Kamianets-Podilskyi Fortress is a location for many historical films and is the main object both for film trips and a secondary object for trips with a different purpose. Such films as "Anxious Youth" (1955), "The Old Fortress" (1972), "The Ballad of the Valiant Knight Ivanhoe" (1982), "The Black Castle of Olshansky" (1984), "Bohdan-Zynovy Khmelnytskyi" (2006) were filmed here), "A thought about Taras Bulba" (2009). An important page in the life of the modern castle is the annual festivals "Historical Picnic", "Schola militaria" and "The Last Capital", concerts and exhibitions [15]. The streets and buildings of Dnipro, Odesa, Kyiv and Lviv can be objects of film tourism. In order to modernize and attract attention to the respective locations, monuments are erected either to the heroes of the films or to their authors. An example of this is the monuments to the films "Chasing Two Hares" and "The Golden Calf" in Kyiv, the monument to Lariosik in Zhytomyr, the monument to the heroes of "Wedding in Malinovka" in the village of Malynivka, Kharkiv region. And although the monument to the four musketeers stands in Gascony (France), tours are held in Lviv to the filming locations of "D'Artagnan and the Three Musketeers" (the Palace of Arts, the Potocki Palace, the steps of St. George's Cathedral, and others), filmed in 1978. film connoisseurs will easily recognize other famous cinema locations of Ukraine: Khotyn Fortress, Odessa, Svirz Castle.

On the territory of the Odessa Film Studio there are two unique museums of the history of Odessa cinematography: the Museum of Cinema Exposition and the Museum of Cinema Techniques, with which specialists and museum workers have developed a tour route. There you can visit the locations from the films "D'Artagnan and the Three Musketeers", "Prisoner of the Castle of If", "Dangerous Tours", "Spring on Zarichnaya Street", "The meeting place cannot be changed". It should be added that the main contingent for such excursions are domestic tourists of generation X and partly representatives of generation Y. Promising tourist objects are the locations of modern films and famous classic films that have got international awards (Table 3). For example, prominent locations of the films "Taras Bulba", "Mad Wedding", "Guard post", "Dovbush", the place of action in the TV series "Chernobyl" are already included in tourist and excursion routes. Therefore, it can be considered that there is a basis for the creation of film tourism on the territory of Ukraine.

In recent years, interest in Ukrainian cinema has been growing from public and foreign investors. This demonstrates the prospects of Ukrainian film tourism, which can reach a wide contingent of tourists according to their film preferences. As experts note, in 2016-2019, the government of Ukraine provided significant financial support to national film studios. Its result was the release of 148 films [16].

Table 3

Some locations for organizing cinema tours in Ukraine

№	Film title	Year	Locations
1	Wild Horses of Fire	1964	Kryvorivny (Ivano-Frankivsk region)
2	The Viy	1967	St. George's Church, Yeletsky Dormition Monastery (Chernihiv region)
3	Taras Bulba	2009	Khotynska fort (Cherneyvtsk region); National reserve "Khortytsia" (Zaporizhia region).
4	Guard post	2017	Korostyshiv quarry, Teterivsky kish (Zhytomyr region), "Pyrogovo" museum of life, Dovbush rocks (Ivano-Frankivsk region)
5	Mad Wedding	2018	Zalishchyki (Ternopil Region)
6	Zakhar Berkut (The Rising Hawk)	2019	Synevyrska glade, Manyava waterfall (Transcarpathian region)
7	My thoughts are quiet	2019	Uzhhorod, Berehove, Hust (Transcarpathian region)
8	Black Raven	2019	Kyiv-Pechersk Lavra National Reserve, Pereyaslav Historical and Ethnographic Reserve (Kyiv region), Count Shuvalov Palace (Cherkasy region).
9	Hadjibey Fort	2020	Odessa Film Studio

10	The Slavs	2021	Denishi (Zhytomyr Region)
11	Shchedrik	2022	Nizhilovychy (a village near Kyiv), Kyiv
12	Dovbush	2023	The Svidovets ridge, a hut near the Gerasheska lake (Transcarpathian region) Svirz Castle (Lviv region); Zbaraz castle, Verteba cave (Ternopil region) Rocks of Dovbush, Chemigov canyon (Ivano-Frankivsk region) Wooden church of St. George (Drohobych)

Source: created by the authors based on [14, 17]

In the post-war recovery, cinema and tourism can become image-forming factors for Ukraine based on the implementation of a comprehensive approach. The main pillars of this approach are: promotion and distribution of Ukrainian films on the international and national markets, maintenance of film locations in an attractive condition and their arrangement for the arrival of tourists;

creation of various tourist routes to filming locations;

creation of tourist infrastructure on-site: restaurants, entertainment themed facilities, souvenir shops, etc.;

involvement of local communities based on the principles of entrepreneurship and sustainable development;

cooperation with well-known brands and businesses.

Research conclusions and prospects for further research in this scientific direction. Film tourism covers a wide range of opportunities for those who wish to enjoy their holiday while exploring the world of the film industry. This type of niche tourism includes visits to locations, studios, filming locations, cinematographic museums, participation in festivals and other events related to the world of cinema. Tourists have the opportunity to go on excursions to real places where famous scenes from their favorite films were filmed. They can also visit historical or cultural objects that have become locations for various film projects. Film tourism provides a unique opportunity to delve into the atmosphere of your favorite works and experience them live. Tourism and cinema are able to strengthen each other's economic and social influence due to successful positioning, which creates additional opportunities for collaboration and partnership. Cinema can be a powerful tool in the promotion of tourist destinations, and the concept of film tourism can open up new opportunities for product development and entrepreneurship in communities, such as tours of filming locations, the creation of film heritage museums or theme parks. The implementation of international experience regarding a comprehensive approach to the development of film tourism in Ukraine creates prospects for its transformation into a profitable type of tourism at both the national and international levels. The film tourism potential can be used for the formation of the tourist image in Ukraine. It can be prospects for further research in this direction.

Список літератури

1. Credence Research. Film Tourism Market Size, Trends & Outlook - US, Europe, Asia 2030. 2023. URL: <https://www.credenceresearch.com/report/film-tourism-market> (дата звернення: 15.01.2024).
2. World Tourism Organization and Netflix. Cultural Affinity and Screen Tourism – The Case of Internet Entertainment Services, Madrid: UNWTO, 2021. DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284422838>.
3. Olsberg SPI. Quantifying film and television tourism in England. Report for Creative England in association with VisitEngland by Olsberg. 2015. URL: <http://surl.li/pXuqr> (дата звернення: 11.04.2024).
4. Agnes, U. T., Adam, H., Balazs, G., Zoltan, S. Movie Induced Tourism and Its Effects on Settlements, a Literature Study. SocioEconomic Challenges, 2018. Vol. 3(2), pp. 26-36. DOI: [10.21272/sec.3\(2\).26-36.2018](https://doi.org/10.21272/sec.3(2).26-36.2018).
5. Roesch, S. The Experiences of Film Location Tourists. Bristol, Blue Ridge Summit: Channel View Publications. 2009. 272 p. <https://doi.org/10.21832/9781845411220>.
6. Ачкасова В.В., Салімон С.С. Кінотуризм – інноваційний напрямок розвитку туризму в Україні. Вісник ХНУ ім. В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Країнознавство.

- Туризм». 2019. Вип. 9. С. 164-172. DOI: 10.26565/2310B9513B2019B9B20.
7. Connell, J. Film tourism – evolution, progress and prospects. *Tourism Management*. 2012. Vol. 33(5). pp. 1007-1029. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.02.008>.
 8. Алексюк А.Р. Кінотуризм як інструмент популяризації туристичної дестинації (на прикладі Рівненської області). *Студентський вісник НУВГП. № 2 (12)*. С. 121-123. URL: <http://surl.li/swqhd>.
 9. International Union of Cinemas. UNIC Annual Report 2023. URL: <http://surl.li/pxvfv> (дата звернення: 19.01.2024).
 10. Macionis, N. Understanding the Film-Induced Tourist. In Frost, Warwick, Croy, Glenand Beeton, Sue (editors). *International Tourism and Media Conference Proceedings. 24th-26th November 2004*. Melbourne: Tourism Research Unit, Monash University. p. 86-97 (12) URL: <http://surl.li/pxvfl> (дата звернення: 20.01.2024).
 11. Пугач А. Український кінопрокат у світовому контексті (1998–2023): поточний стан напередодні можливої лінгвістичної модернізації. Перша частина. *Детектор медіа*. 21.07.2023. URL: <http://surl.li/pxuwx> (дата звернення: 18.04.2024).
 12. Woolf, M. Why Film Tourism Is in Vogue [2023 Study]. *PhotoAiD*. June 12th, 2023. URL: <https://photoaid.com/blog/film-tourism/> (дата звернення: 18.04.2024).
 13. Mystic Falls Tours. URL: <https://www.mysticfallstours.com/> (дата звернення: 11.04.2024).
 14. UA.IGotoWorld.com. URL: <http://surl.li/swvqv> (дата звернення: 25.01.2024).
 15. Кам'янець-Подільський: державний історичний музей-заповідник. URL: <http://muzeum.in.ua/stara-fortetsia.html> (дата звернення: 13.04.2024).
 16. Українське кіно: за три роки за підтримки держави зняли майже 150 фільмів. *Espreso*. URL: <http://surl.li/pxvez> (дата звернення: 18.04.2024).
 17. Сетджетинг локаціями улюблених сучасних українських фільмів. URL: <http://surl.li/xsfsy> (дата звернення: 14.04.2024).

References

1. Credence Research (2023). *Film Tourism Market Size, Trends & Outlook - US, Europe, Asia 2030*. Retrieved from <https://www.credenceresearch.com/report/film-tourism-market> (accessed Jan. 15, 2024).
2. World Tourism Organization and Netflix (2021). *Cultural Affinity and Screen Tourism – The Case of Internet Entertainment Services*, Madrid: UNWTO. DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284422838>.
3. Olsberg SPI (2015). *Quantifying film and television tourism in England*. Report for Creative England in association with VisitEngland by Olsberg. Retrieved from <http://surl.li/pxuqr> (accessed April 11, 2024).
4. Agnes, U. T., Adam, H., Balazs, G., Zoltan, S. (2018). *Movie Induced Tourism and Its Effects on Settlements, a Literature Study*. *SocioEconomic Challenges*, 3(2), 26-36. DOI: 10.21272/sec.3(2).26-36.2018.
5. Roesch, S. (2009). *The Experiences of Film Location Tourists*. Bristol, Blue Ridge Summit: Channel View Publications. 272. <https://doi.org/10.21832/9781845411220>.
6. Achkasova, V.V., Salimon, S. S. (2019). *Cinema tourism as an innovative direction of tourism development in Ukraine*. *Visnyk KhNU im. V.N. Karazina Serii Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krakhnoznavstvo. Turyzm*. 9. 164-172. DOI: 10.26565/2310B9513B2019B9B20 [In Ukrainian].
7. Connell, J. (2012). *Film tourism – evolution, progress and prospects*. *Tourism Management*. 33(5). 1007-1029. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.02.008>.
8. Aleksiuk, A. R. (2019) *Film tourism as a tourist destination promotion tool (on the example of the Rivne region)*. *Studentskyi visnyk NUVHP*. (2(12)). 121-123. Retrieved from <http://surl.li/swqhd> [In Ukrainian].
9. International Union of Cinemas (2023). *UNIC Annual Report 2023*. Retrieved from <http://surl.li/pxvfv> (accessed Jan 19, 2024).
10. Macionis, N. (2004) *Understanding the Film-Induced Tourist*. In Frost, Warwick, Croy, Glenand Beeton, Sue (editors). *International Tourism and Media Conference Proceedings. 24th-26th November 2004*. Melbourne: Tourism Research Unit, Monash University. 86-97.(12) Retrieved from <http://surl.li/pxvfl> (accessed Jan 20, 2024).
11. Puhach A. (2023). *Ukrainian film distribution in the world context (1998–2023): current state on the eve of possible linguistic modernization. The first part*. *Detektor Media*. Official website. June 21, 2023. Retrieved from <http://surl.li/pxuwx> (accessed April 18, 2024) [In Ukrainian].
12. Woolf, M. (2023). *Why Film Tourism Is in Vogue [2023 Study]*. *PhotoAiD*. June 12th,

2023. Retrieved from <https://photoaid.com/blog/film-tourism/> (accessed April 18, 2024).

13. Mystic Falls Tours (2024). Official web-site. Retrieved from <https://www.mysticfallstours.com/> (accessed April 11, 2024).

14. UA.IGotoWorld.com (2024). Official web-site. Retrieved from <http://surl.li/swvny> (accessed Jan 25, 2024) [In Ukrainian].

15. Kamianets-Podilskyi state historical museum-reserve (2024). Official web-site. Retrieved from <http://muzeum.in.ua/stara-fortetsia.html> (accessed April 13, 2024) [In Ukrainian].

16. Espresso (2019). Ukrainian cinema: in three years, almost 150 films were shot with the support of the state. Retrieved from <http://surl.li/pxvez>. (accessed April 18, 2024) [In Ukrainian].

17. Sigma mobile (2022). Set jetting locations of favorite modern Ukrainian films. Retrieved from <http://surl.li/sxsfy> (accessed April 14, 2024) [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 12.03.2024

Прийнята до публікації 15.03.2024

~ МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ ~

УДК 314.8(477):32

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-160-168>PROBLEMS OF INTERNATIONAL MIGRATION IN UKRAINE AND
PROSPECTS OF REPATRIATION OF MIGRANTS

Ukhanova Inna, PhD (Economics), Associate Professor, Department of International Economic Relations, Odessa National University of Economics, Odessa, Ukraine
e-mail: inna.uhanova@gmail.com
ORCID ID: 0000-0003-3510-382X

Abstract. The purpose of the study is to analyze the demographic and migration situation in Ukraine in the pre-war period and during the war, as well as generalize the main approaches and directions for the development of measures for the post-war repatriation of forced migrants. The methods of analysis, synthesis and generalization of previous theoretical and analytical studies, methods of statistical and graphical data analysis were used for the research. In order to achieve the goal, the analysis of statistical data and determination of trends in population dynamics was carried out. Migration growth in the pre-war years was analyzed and the number of interstate migrants by region of entry was determined. The impact on international migration of Ukraine caused by the war, which began on February 24, 2022, was determined, including the analysis of the geographical distribution of Ukrainians abroad. Possibilities for the implementation of foreign experience of repatriation policy as the most important component of the migration policy of states that have faced a significant population outflow are considered. It was determined that political instability and security threats are the most important reasons for migration. The vast majority of Ukrainians were forced to emigrate to Poland, Germany and the USA. As of the beginning of 2024, there are 7 million 996 thousand Ukrainian refugees in Europe. The demographic impact of the war will accelerate the negative trends that developed in the pre-war situation, when the population of Ukraine was actively shrinking. The key components of the economic reintegration program for refugees should be: the possibility of purchasing or receiving subsidized housing, promoting the employment of returnees, organizing training programs on managing one's own business, access to preferential loans for starting one's own business. International experience also shows that migrants should receive quality informational and advisory support. The theoretical significance lies in the further development of research on the issue of forced international migration. The practical significance lies in the proposed directions of development of the state policy of repatriation of migrants.

Keywords: demographic crisis, international migration, forced migration, migration policy, repatriation policy.

ПРОБЛЕМИ МІЖНАРОДНОЇ МІГРАЦІЇ УКРАЇНИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ
РЕПАТРІАЦІЇ МІГРАНТІВ

Уханова І.О., кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародних економічних відносин, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: inna.uhanova@gmail.com
ORCID ID: 0000-0003-3510-382X

Анотація. Метою дослідження є аналіз демографічної та міграційної ситуації в Україні у довоєнний період та під час війни, а також узагальнення основних підходів та напрямків з розробки заходів щодо повоєнної репатріації вимушених мігрантів. Для дослідження використані методи аналізу, синтезу та узагальнення, методи статистичного та графічного аналізу. Для досягнення мети здійснено аналіз даних та визначення тенденцій динаміки чисельності населення. Проаналізовано міграційний приріст у довоєнні роки та визначено кількість міждержавних мігрантів за регіонами в'їзду. Розглянуто можливості для імплементації зарубіжного досвіду політики репатріації. Ключовими компонентами програми економічної реінтеграції біженців мали б стати: можливості придбання чи отримання пільгового житла, сприяння зайнятості репатріантів, організація навчальних програм з управління власним бізнесом, доступ до пільгових кредитів для заснування власної справи. Практична значимість полягає у запропонованих напрямках розробки державної політики репатріації мігрантів.

Ключові слова: демографічна криза, міжнародна міграція, вимушена міграція, міграційна політика, політика репатріації.

JEL Classification: F220, J610.

Formulation of the problem. International population migration is a multifunctional phenomenon that is closely related to the change in the economic structure and placement of productive forces, to the growth of social and labor mobility of the population, and also affects

social, demographic and ethnic problems. In addition to the fact that international migration is a rather complex process from the point of view of determining its causes, it has very significant socio-economic consequences for both the countries that send migrants and the countries that receive them. In recent years, when international migration has become one of the most massive and dynamic components of the migration process, interest in it has grown. People's decision to migrate to another country is always influenced by a whole conglomeration of motives, including: the country's level of development, its stability, personal and family circumstances of citizens, material and cultural living standards, economic conditions, the state of the national labor market, demographic situation, etc. In addition, there is a psychological factor, a health factor, and others. Major migrations and displacements have occurred in recent years; these were events that led to great human casualties.

The full-scale invasion of Russia on the territory of Ukraine caused a large-scale flow of forced migrants. Millions of Ukrainians left their homes to save their lives and the lives of their relatives. Meanwhile, the war will not last forever, and the demographic trends of Ukraine even in the pre-war years were characterized by a decline in the birth rate, a migration outflow of the able-bodied population, which led to a gradual decrease in the country's population. That is why there is a need to study the state of migration processes in Ukraine and the prospects for the return of migrants after the war.

Analysis of recent research and publications. Attention has always been paid to migration policy, but nowadays it is especially relevant, because migration processes play an important role in the post-war reconstruction of Ukraine. The authors considered the concepts and theories of international migration, which provide an answer to the question of current trends in migration flows [1]. The researchers analyzed the international labor migration of Ukrainians and the socio-economic consequences of international migration in the context of globalization development and the COVID-19 pandemic, studied the stimulating motives for the emergence of labor migration, analyzed the positive and negative consequences of this process on the economy of Ukraine [2; 3]. Various aspects of the migration of the population of Ukraine under the influence of the war were studied and the main indicators of the dynamics of the resettlement of Ukrainians, the main trends and tendencies of the migration of the population of Ukraine were determined [4].

Separation of previously unresolved parts of the overall problem. The assessment of military aggression on the socio-demographic situation in Ukraine is only in its infancy, since the war continues, which means that it continues to influence the number and structure of the population, its migration. A separate issue is the problem of developing programs for the repatriation of refugees. The creation of effective repatriation programs is the key to the post-war recovery of the country's economy.

The aim of the study. The purpose of the study is to analyze the demographic and migration situation in Ukraine in the pre-war period and during the war, as well as to generalize the main approaches and directions for the development of measures for the post-war repatriation of forced migrants.

Basic material. The socio-demographic state of any country is the main factor in its socio-economic development and provides an opportunity to talk about prospects. Today, many governments in Europe are concerned about the aging of the population, the decrease in the birth rate, which gives reason to talk about the decrease of the population, the intensification of depopulation processes. The situation in Ukraine is similar (Fig. 1).

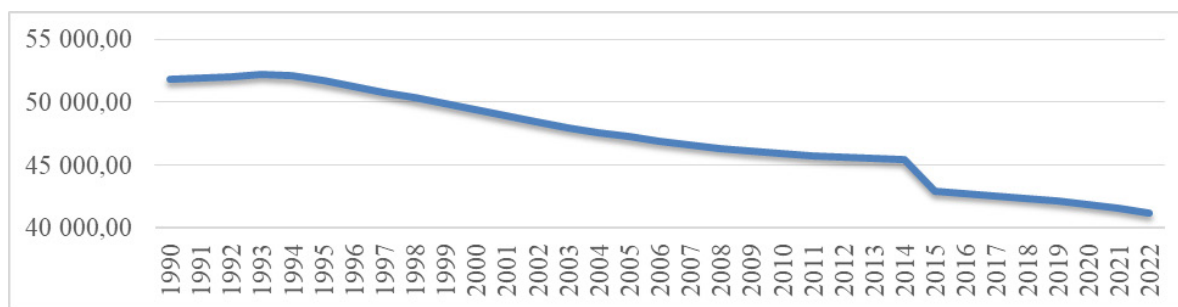


Fig. 1. Population dynamics in Ukraine in 1990-2022, million people

Source: compiled by the author based on data [5]

The data of fig. 1 testify that there is a clear tendency to reduce the population in Ukraine. In particular, during the period from 1990 to 2022, the population of Ukraine decreased by 10.7 million people, which is more than 20% of the population.

It should be noted that the urban population has decreased by 8.56% over the last ten years, while the rural population is decreasing much faster - it has decreased by 12.48% in 11 years. At the same time, over the past 10 years, the number of women has decreased somewhat faster (-10.13% versus -9.39%) compared to men. The distribution of the existing population of Ukraine by age groups is quite relevant for the economy. The number of children under the age of 14 has decreased by 6.3% over the past 11 years, and in 2022 compared to 2021 - by 2.55% due to active evacuation outflow to other countries. At the same time, their share in the structure of the population grew until 2018, and after that it began to decrease, although in 2022 it is higher than in 2012. The share of people over 65 years old has a clear tendency to increase in Ukraine. If in 2012 it was 15.18%, then in 2022 it will increase to 17.57%. Accordingly, the share of people older than 65 years exceeds the share of children (0-14 years) in the structure of the population of Ukraine, which indicates its active aging [6]. The consequence of this is the fact that Ukrainian society is characterized by demographic decline.

At the same time, it is worth noting that the natural increase in Ukraine in 1990 was +0.5 people, and in 2022 it reached an indicator of -11.2 people per 1,000 people of the existing population. This indicates a significant deepening of negative demographic processes in Ukraine and the need to develop active state measures to stop population decline in the coming years. Let's analyze the migration growth for 2012-2021 in Ukraine (Fig. 2).

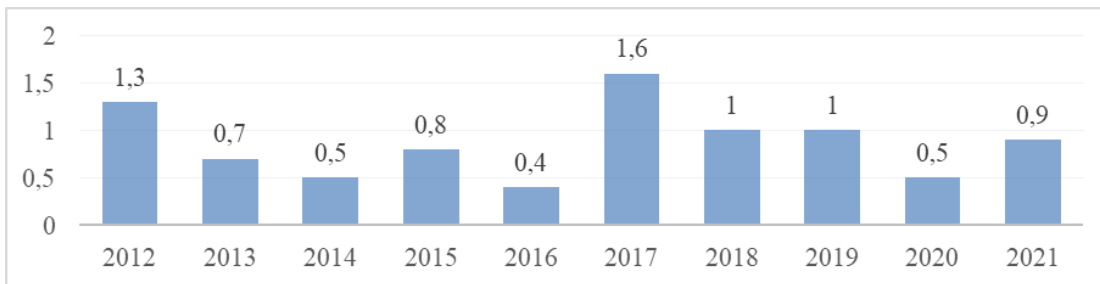


Fig. 2. Migration growth of the population in Ukraine for 2012-2022 (per 1,000 of the existing population)

Source: compiled by the author based on data [5]

It can be concluded that in 2012-2022, positive migration growth of the population was observed in Ukraine. It was the highest in 2017 (1.6 persons per 1,000 of the available population), and the lowest in 2016.

In the future, we will analyze the ratio of the number of people who arrived in Ukraine and those who left Ukraine according to the indicator of interstate migration (Fig. 3).

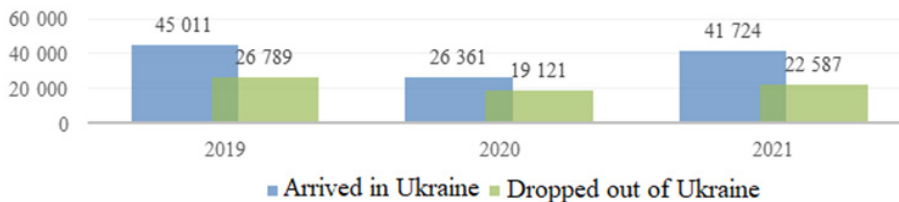


Fig. 3. Ratio of the number of people arriving in Ukraine and leaving Ukraine (interstate migration) for 2019-2021, people

Source: compiled by the author based on data [5]

It can be noted that in 2021, the number of people who arrived in Ukraine decreased by 7.3% compared to 2019, and the number of people who left Ukraine decreased by 15.68%. At the same time, migration growth is observed in Ukraine in 2019-2021.

At the same time, we note that the situation was worse in some regions of Ukraine. So, for example, in the Volyn, Chernihiv, Sumy, and Rivne regions in 2019-2021, migration reduction

was observed. The greatest increase in migration in all analyzed years was observed in the Dnipropetrovsk, Kyiv, Kharkiv, Ternopil, Odessa regions, that is, in the most industrially developed regions of Ukraine. The structure of persons who arrived in Ukraine was dominated by men - they accounted for more than 68% of all arrivals. The share of men in 2021 reached the level of 70.78%. A similar situation is observed with regard to persons who left Ukraine - more than 60% of them are men, and their share also grew and reached the level of 65.79% in 2021 [6].

In the future, it is appropriate to analyze the number of interstate migrants by region of entry (Table 2).

It can be concluded that the structure of interstate migrants by region of entry is dominated by people who came to Ukraine from Asian countries - they accounted for 49.79% of all migrants in 2021. Moreover, in terms of dynamics, the number of such persons decreased by 13.77% compared to 2019, and increased by 67.24% compared to 2020. First of all, Azerbaijan, Turkey, India, Turkmenistan and Uzbekistan should be singled out among the countries of this region. 27.54% of all arrivals in Ukraine in 2021 were interstate migrants from European countries.

Table 2

Dynamics of the number and structure of interstate migrants by region of entry

Regions of the world	2019		2020		2021		Growth rate	
	thousands of people	%	thousands of people	%	thousands of people	%	2021 / 2019	2021 / 2020
That's all	45011	100	26361	100	41724	100	-7,3	58,28
European countries	11822	26,26	8429	31,98	11490	27,54	-2,81	36,32
American countries	1580	3,51	1006	3,82	1661	3,98	5,13	65,11
Asian countries	24091	53,52	12421	47,12	20773	49,79	-13,77	67,24
African countries	7466	16,59	4473	16,97	7746	18,56	3,75	73,17
Countries of Australia and Oceania	52	0,12	32	0,12	54	0,13	3,85	68,75

Source: calculated by the author based on data [6]

Moreover, compared to 2019, their number decreased by 2.81%. Before the war, such countries included, first of all, the Republic of Belarus and Moldova. Among the African countries that provided 18.56% of all arrivals in Ukraine in 2021, Morocco and Nigeria should be noted.

But the departures of international migrants abroad are much larger in terms of volume, so we will provide statistics on the number of interstate migrants by region of departure (Table 3, Fig. 4).

Table 3

Dynamics of the number and structure of interstate migrants by region of departure

Regions of the world	2019		2020		2021		Growth rate	
	thousands of people	%	thousands of people	%	thousands of people	%	2021 / 2019	2021 / 2020
That's all	26789	100	19121	100	22587	100	-15,69	18,13
European countries	10863	40,55	6276	32,82	8523	37,73	-21,54	35,8
American countries	4957	18,5	1508	7,89	1741	7,71	-64,88	15,45
Asian countries	8069	30,12	8442	44,15	9212	40,78	14,17	9,12
African countries	2861	10,68	2873	15,03	3084	13,65	7,79	7,34

Countries of Australia and Oceania	39	0,15	22	0,12	27	0,12	-30,77	22,73
------------------------------------	----	------	----	------	----	------	--------	-------

Source: calculated by the author based on data [6]

The data show that in 2021, the vast majority of people who left Ukraine were accepted by the countries of Asia and Europe (40.78% and 37.73%, respectively). It is worth noting that compared to 2019, the number of interstate migrants who went to Asian countries increased by 14.17%, and compared to 2020 - by 9.12% (they mainly went to India, Turkey, Azerbaijan, Israel, Jordan), the number of migrants who left for European countries decreased by 21.54% compared to 2019 and increased by 35.8% compared to 2020 (they mainly left for Germany, Russia, Poland, Belarus, Lithuania, the Czech Republic). It is worth noting that the number of interstate migrants in 2021, compared to 2019, who left Ukraine for the American countries (mainly the USA and Canada) decreased significantly by 64.88%, but compared to 2020, this number increased by 15.45%.

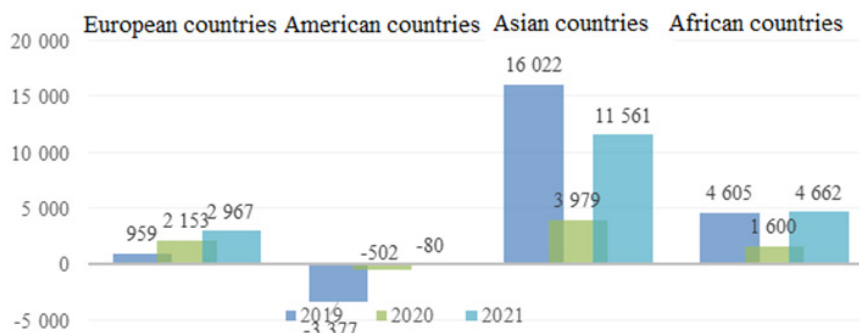


Fig. 4. Growth of interstate migration by region in 2019-2021, persons

Source: compiled by the author based on data [6]

It can be concluded that migration reduction according to the indicator of interstate migration is observed only in the countries of America. Growth is observed in all other regions in 2019-2021. Moreover, the clearest growth trend is in the countries of Europe, while in other regions (Asia and Africa) there was a reduction in growth in 2020 and its growth in 2021.

In the last few years, the state of international migration in Ukraine was influenced by two main basic factors - the COVID-19 pandemic and the quarantine measures implemented to limit it (2020-2021), and after February 2022 - Russia's military aggression (2022-2024). These two factors determined the vast majority of changes in Ukraine's international migration.

The onset of the COVID-19 crisis in March 2020 and the immediate introduction of broad restrictions on population mobility and migration processes had a strong impact on international migration. The vast majority of countries in the world have introduced travel restrictions and fairly strict border controls. In the first half of 2020, international trips decreased by 65%, which negatively affected both mobility and migration processes [7]. In Ukraine, before quarantine restrictions, the main model of migratory behavior was circular migration, the essence of which is reduced to systematic short-term trips to work abroad, alternating with periods of stay at home [8].

The war that began on February 24, 2022, had a much greater impact on international migration related to Ukraine. The war is characterized by all the elements that cause a demographic catastrophe: additional deaths due to hostilities, huge internal displacements of the population, increased emigration due to refugees, less fertility and probable loss of territories. Of course, the war had a negative impact on forecasts of the population of Ukraine (Fig. 5).

The researchers note that the estimates do not take into account an additional factor: increased mortality due to the long-term impact of the health crisis, which will be caused by injuries, as well as various infectious diseases or injuries. Negative forecasts can be explained by the influence of several factors at the same time. First, war leads to increased military and civilian mortality; secondly, there is a decrease in the birth rate and the influence of this factor will only increase due to the decrease in the number of men of reproductive age; thirdly, the temporary loss of territories should be taken into account; fourthly, the most massive population outflow is connected with the

increase in the number of refugees who moved to other countries.

According to UN data, as of the beginning of 2024, there are 7 million 996 thousand Ukrainian refugees in Europe (46 countries), of which 4 million 453 thousand are registered in various national protection programs of European countries [10]. We will analyze the geographical distribution of Ukrainians abroad (Table 4).

Table 4

The number of Ukrainians abroad as of 2023

Country	The number of citizens of Ukraine who are abroad	Share of the total amount, %
Poland	1786000	22,36
Germany	1200000	15,02
USA	894665	11,20
Czech Republic	631705	7,91
Italy	400023	5,01
Canada	311351	3,90
Spain	270000	3,38
Israel	220000	2,75
Hungary	175500	2,20
Moldova	158613	1,99
Slovakia	148678	1,86
France	147253	1,84
United Kingdom	140300	1,76
Romania	126165	1,58
Greece	100942	1,26
Austria	97002	1,21
Netherlands	95000	1,19
Portugal	87250	1,09
Estonia	74980	0,94
Lithuania	61487	0,77
Latvia	34531	0,43
Georgia	31398	0,39
Other countries	796184	9,97
In total	7989027	100

Source: compiled by the author based on data [11]

From the data, it can be concluded that the vast majority of Ukrainians were forced to emigrate to Poland - 22.36%, Germany - 15.02% and the USA - 11.2%. More than 1% of Ukrainians became refugees in the Czech Republic, Italy, Canada, Spain, Israel, Hungary, Moldova, Slovakia, France, Great Britain and other countries. At the same time, it is worth noting that these data do not take into account situations when citizens of Ukraine who entered the host country after February 24, 2022, returned to Ukraine or crossed the state border in both directions several times.

Thus, the demographic impact of the war will be significant for decades to come. War could be particularly devastating because of Ukraine's pre-war situation, when the country's population was rapidly shrinking and birth rates and life expectancy were low compared to its neighboring countries, especially European ones. Meanwhile, it should be noted that even before the start of the war, the Strategy of the State Migration Policy of Ukraine for the period up to 2025 [12] was developed in Ukraine, the reintegration of migrant workers being a particularly important direction. But the set ambitious goals were never realized: the issue of creating a single information portal for migrants was implemented very slowly, and informational and explanatory work on reintegration

was almost not carried out. It is noted that the migration policy in Ukraine was formal and not at all aimed at the return of citizens to the country. The issue of repatriation of migrants in Ukraine is still not regulated by law, for this purpose the relevant institutions have not yet been created [13, p. 72]. Polls also emphasize the anxiety of the situation. Thus, according to the international company Gremi Personal, which conducted a survey in Poland, where the largest number of Ukrainian refugees are located, only half of the people plan to return to Ukraine. Moreover, 82% - immediately after the victory, and the rest - later [14]. However, the real data may be even lower, because as world practice shows, on average, 20-50% of migrants return to their homeland during the first five years after leaving.

In this context, it is worth noting that the policy on the return of migrants is one of the most important components of the migration policy of individual states that have faced a significant outflow of population due to one reason or another. It is possible to consider opportunities for implementation of foreign experience of repatriation policy. Many countries are directing efforts to encourage return migration of those who have left the country in the past but could return.

It should be noted here that it is possible to direct efforts to appeal to the patriotic feeling of Ukrainian refugees, which should allow attracting a certain number of people. However, an exclusively emotional approach to solving the issue of repatriation is unproductive. If economic conditions are not productive, and employment issues are not thought through, then returnees will leave the country again. In this context, the first priority for the return of refugees to Ukraine should be the creation of appropriate economic conditions. Consider such possibilities in Table 5.

Table 5

Priority programs for the repatriation of Ukrainian refugees

Program	Characteristic
Land or housing upon return	The war deprived hundreds of thousands of Ukrainians of their homes, so refugees should be offered a real chance to get a new home after returning to the country. In this situation, granting the right to receive a free plot of land for the construction of a house could be an incentive to return. Similarly, the state can provide migrants with housing in new apartment buildings built after the end of the war. It is possible to provide such housing through the system of granting interest-free mortgage loans to refugees.
One-off payments for repatriation	The government can provide financial assistance for return, which can be designed and allocated depending on the refugee category. Such payments can provide an incentive to return and feel secure while people look for housing and work.
Investment boom	The implementation of investment projects involving foreign capital will indirectly increase the return flow of migrants in the long term. To find investors, you can also contact the Ukrainian diaspora in the world. The existing ethnic, cultural and historical roots cause a desire for return investments, so representatives of the diaspora are more inclined to ignore objective risks and threats related to the socio-economic and military-political situation in the country. International financial organizations and partner countries should also be approached in order to attract funds for the resulting comprehensive post-war reconstruction strategy.

Source: compiled by the author according to [13; 15; 16]

It should be said that in order to achieve the set goals, special plans and programs are being developed: to provide assistance to migrants in a difficult situation; supporting business plans of successful migrants; development of programs for employment of returnees and creation of their own business; on the creation of special state bodies that will deal with the support of repatriates.

Conclusions. Thus, the following conclusions can be drawn. Obviously, a large number of external migrants will persist until the end of the war, because war, political instability and security threats are always the most important reasons for migration. The vast majority of Ukrainians were

forced to emigrate to Poland, Germany and the USA, Ukrainians also became refugees in the Czech Republic, Italy, Canada, Spain, Israel, Hungary, Moldova, Slovakia, France and Great Britain and other countries.

The demographic impact of the war would be significant in the decades that followed. The war will accelerate the negative trends that developed in the pre-war situation, when the population of Ukraine was actively decreasing, and the birth rate and life expectancy were low compared to its neighboring countries, especially European ones.

Successful reintegration is essential for post-war reconstruction. The key components of the economic reintegration program for refugees should be: the possibility of purchasing or receiving subsidized housing, promoting the employment of returnees, organizing training programs on managing one's own business, access to preferential loans for starting one's own business. International experience also shows that migrants should receive quality informational and advisory support. Sources of funding for migrant reintegration programs can be the state and local budgets of Ukraine, assistance from international donors.

References

1. Atramovych-Leik T., Turchyn Ya.B., Ivasechko O.Ia. (2021). Proieksiia kontseptsii mizhnarodnoi mihratsii shchodo poiasnennia kharakteru y motyviv trudovoi mihratsii ukraintsiiv do Polshchi [Projection of concepts of international migration regarding the explanation of the nature and motives of labor migration of Ukrainians to Poland]. *Regional studies*, № 24, 2021. Retrieved from: <http://regionalstudies.uzhnu.uz.ua/archive/24/15.pdf>. [In Ukrainian].
2. Nikitina A.V., Tskhovrebova E.N. (2020) Work migration of the labor force: problems and ways of solving emigration in Ukraine. *Market infrastructure*, 43, 72–77. Retrieved from: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23499/1/Никитина_Цховребова.pdf
3. Dzenis O., & Sharko N. (2022). Mizhnarodna mihratsiia robochoi syly v suchasnykh umovakh ta yii vplyv na mihratsiinu polityku derzhavy [International labor migration in modern conditions and its influence on the migration policy of the state]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (37). Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1195>. [In Ukrainian].
4. Belinska Ya., & Shevchuk O. (2023). Vymushena mihratsiia naseleння Ukrainy pid chas viiny [Forced migration of the population of Ukraine during the war]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, 9 (09), 63-67. Retrieved from: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/273>. [In Ukrainian].
5. State Statistics Service of Ukraine. Official site. Retrieved from: <https://www.ukrstat.gov.ua/> [In Ukrainian].
6. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. Sotsialno-demohrafichna sytuatsiia v Ukraini: shliakhy podolannia naslidkiv viiny [Socio-demographic situation in Ukraine: ways to overcome the consequences of the war]. Retrieved from: <https://niss.gov.ua/news/komentarij-ekspertiv/sotsialno-demohrafichna-sytuatsiya-v-ukrayini-shlyakhy-podolannya> [In Ukrainian].
7. Chaikovskiy Yu. V. Vplyv pandemii na mihratsiini protsesy: vyklyky mizhnarodno-pravovomu rehuliuvaniu [The impact of the pandemic on migration processes: challenges to international legal regulation]. *Nauka ta suspilne zhyttia Ukrainy v epokhu hlobalnykh vyklykiv liudstva u tsyfrovu eru (z nahody 30-richchia proholoshennia nezalezhnosti Ukrainy ta 25-richchia pryiniattia Konstytutsii Ukrainy) : u 2 t. : materialy Mizhnar. nauk.-prakt.konf. (m. Odesa, 21 trav. 2021 r.) / za zahalnoi redaktsiieiu S. V. Kivalova. Odesa : Vydavnychiy dim «Helvetyka», 2021. T. 1., 335-338. Retrieved from: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/15132/> [In Ukrainian].*
8. Malynovska O. A. (2021). Vplyv pandemii SOVID-19 na trudovu mihratsiuiu hromadian Ukrainy ta mozhlyvi napriamy derzhavnogo reahuvannia [The impact of the COVID-19 pandemic on the labor migration of Ukrainian citizens and possible directions of state response]. *Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen*. Retrieved from: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-05/trudova-migratsiya.pdf> [In Ukrainian].
9. Demohrafichna trahediia Ukrainy: druhyi holodomor? [The demographic tragedy of Ukraine: the second Holodomor?]. *Ukrainska Pravda*, 28 Chervnia, 2022. Retrieved from: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/06/28/688487/> [In Ukrainian].
10. United Nations Refugee Agency. UVKB OON onovliuie dani pro bizhentsiv z Ukrainy, yaki vidobrazhaiut ostanni peremishchennia [UNHCR updates data on refugees from Ukraine to reflect recent movements]. 9 Chervnia 2022. Retrieved from: <https://www.unhcr.org/ua/46047->

- unhcr-updates-ukraine-refugee-data-reflecting-recent-movements_ua.html [In Ukrainian].
11. Vplyv povnomasshtabnoi viiny na mihratsiiu ukrainciv: yak masshtaby peremishchennia otsiniuiut derzhava Ukraina ta mizhnarodni orhanizatsii [The impact of a full-scale war on the migration of Ukrainians: how the scale of displacement is assessed by the state of Ukraine and international organizations]. Hromadianska merezha OPORA. 15 liutoho 2023. Retrieved from: <https://www.oporaua.org/report/viyna/24523-vpliv-povnomasshtabnoyi-viini-na-migratsiiu-ukrayintsiv-iak-masshtabi-peremishchennia-otsiniuiut-derzhava-ukrayina-ta-mizhnarodni-org-anizatsiyi> [In Ukrainian].
 12. Posmitna V. V. Suchasni prychny mihratsii v Ukraini: pravovyi analiz [Modern causes of migration in Ukraine: legal analysis]. Yurydychna Ukraina. 2020. № 6. 31-39. Retrieved from: <https://yu.yuricom.com/wp-content/uploads/2021/03/pdf-25.pdf> [In Ukrainian].
 13. Malynovska O. A. Emihratsiia vs immihratsiia: napriamy ta mekhanizmy polityky repatriatsii [Emigration vs immigration: directions and mechanisms of repatriation policy]. Demohrafiia ta sotsialna ekonomika. 2019. № 1. 69-81. Retrieved from: <https://dse.org.ua/arhcrive/35/5.pdf> [In Ukrainian].
 14. Bizhentsi za kordonom: skilky liudei povertaiutsia v Ukrainu i chomu yikh ne vlashtovuie zhyttia v inshykh krainakh [Refugees abroad: how many people return to Ukraine and why they are not satisfied with life in other countries]. Visit Ukraine Today. 17 kvitnia 2023. Retrieved from: <https://visitukraine.today/uk/blog/1697/refugees-abroad-how-many-people-return-to-ukraine-and-why-they-are-not-satisfied-with-life-in-other-countries> [In Ukrainian].
 15. Vplyv mihratsiinykh protsesiv na perebih poviennoho vidnovlennia Ukrainy, mihratsiinu polityku YeS ta krain skhidnoho partnerstva [The influence of migration processes on the course of post-war reconstruction of Ukraine, the migration policy of the EU and the countries of the Eastern Partnership]. Tsentrazumkova, Kyiv-2023. Retrieved from: <https://razumkov.org.ua/images/2023/10/25/2023-Pyshchulina-MIGRACIA.pdf> [In Ukrainian].
 16. Yanovych A. (2023). Mekhanizmy adaptatsii, intehratsii ta asymiliatsii vymushenykh mihrantiv u pryimaiuchy sotsium: zarubizhnyi dosvid [Mechanisms of adaptation, integration and assimilation of forced migrants into the host society: foreign experience]. Ekonomika ta suspilstvo, (56). Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-68>. [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 12.04.2024

Прийнята до публікації 15.04.2024

THE IMPORTANCE OF AN INNOVATIVE-ENVIRONMENTAL APPROACH IN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISES - A CASE STUDY

Mokrišová Viera, PhD. (economics), assistant professor, head of the department of economics, marketing and management, College of International Business ISM Slovakia in Prešov, Prešov, Slovakia
e-mail: mokrisova@ismpo.sk
ORCID ID: 0009-0007-8817-2614

Abstract. *The aim of this contribution in the form of a case study is to point out the importance of an innovative and environmental approach in developing the optimal sales strategy of the company. The author points out the importance of analytical tools and focuses on a product characterized by innovative environmental benefits. On the basis of this benefit and value for the customer, a sales strategy is formed, which is also defined in relation to competitors and has specific communication and distribution features. The paper points out the necessity to think strategically about the optimization of the sales strategy from the point of view of 4 perspectives and focuses. The subject of the investigation was a small manufacturing company that has been operating on the Slovak market for 31 years. Based on the fact that the company is currently mostly in the maturity phase with its product portfolio, the article highlights that it is necessary to monitor the development of individual influencing factors and aspects from the point of view of innovativeness, consumer preferences in the context of quality and environmental sustainability. The starting point for clarifying the situation of the investigated problem will be a description of the current state of the established and investigated company and the development of a SWOT analysis to define an optimal sales strategy focused on four key areas: product, customer, competition and communication. At the same time, we point out the use of the strategy of low prices on the international market in order to ensure quick turnover and market penetration..*

Keywords: *Analytical tool, Environmental element, Innovative benefit, marketing strategy.*

ВАЖЛИВІСТЬ ІННОВАЦІЙНО-ЕКОЛОГІЧНОГО ПІДХОДУ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ - ПРИКЛАД

Мокришова Віера, доктор філософії, канд. економіки, доцент, завідувач кафедри економіки, маркетингу та менеджменту Коледжу міжнародного бізнесу ISM Словаччина в Пряшіві, Пряшів, Словаччина
e-mail: mokrisova@ismpo.sk
ORCID ID: 0009-0007-8817-2614

Анотація. *Метою науковою статті є довести на прикладі важливість інноваційного та екологічного підходу в розробці оптимальної стратегії продажів компанії. Автор вказує на важливість аналітичних інструментів і зосереджується на продукті, який характеризується інноваційними екологічними перевагами. На основі цієї вигоди та цінності для клієнта формується стратегія продажів, яка також визначається по відношенню до конкурентів і має специфічні комунікаційні та дистрибуційні особливості. У статті наголошується на необхідності стратегічного мислення щодо оптимізації стратегії продажів з точки зору 4 перспектив і фокусів. Об'єктом розслідування була невелика виробнича компанія, яка працює на словацькому ринку 31 рік. Виходячи з того факту, що компанія в даний час перебуває в основному у фазі зрілості зі своїм продуктовим портфелем, у статті підкреслюється, що необхідно відстежувати розвиток окремих факторів впливу та аспектів з точки зору інноваційності, споживчих уподобань. При цьому, увага зосереджена на якості та екологічності. Відправною точкою для з'ясування ситуації досліджуваної проблеми було обрано опис поточного стану створеної та досліджуваної компанії, а також розробка SWOT-аналізу для визначення оптимальної стратегії продажів, зосередженої на чотирьох ключових сферах: продукт, клієнт, конкуренція та спілкування. Водночас відзначаємо використання стратегії низьких цін на міжнародному ринку з метою забезпечення швидкого обороту та проникнення на ринок.*

Ключові слова: *аналітичний інструмент, екологічний елемент, інноваційна вигода, маркетингова стратегія.*

JEL Classification: Q560, Q570.

Formulation of the problem. A prerequisite for successful business is reflecting the achievement of business goals and, last but not least, the growth of the market value of the business. The environment in which the company operates, the opinions and intentions of the owners, the reflection of trends, as well as the financial situation of the company itself have a key influence on the compilation of strategy approaches. Exploring the environment is the initial phase of analytical processes. Examining the external environment is one of the first important steps in performing analysis and should be given due attention. According to the theory of strategic management, the

external environment is perceived as a relatively wide space with different layers. At the same time, it is necessary to identify the company's weak and strong points within the analysis of the internal environment. In order to better understand the changes and development trends in the external environment, the identification of key competencies as a source of competitive advantage, it is necessary to apply the recommended analytical approaches.

Analysis of recent research and publications. I have selected some publications from the given issue. These are scientific papers (Antošová 2012), (Majtán 2013), (Nenadál et al. 2018), (Papula et al. 2019), (Papula and Papulová 2010) and (Šatanová and Mokrišová 2010). I consider this selected literature to be a sufficient basis for theoretical preparation for further research.

Contribution methodology and methodological procedures. We decided to apply the case study in a company which, with its number of employees, is categorically classified as a small business. The main research methods are the method of synthesis, analysis, deduction and induction. We defined the industry structure of the investigated company on the basis of its business portfolio, we identified the area of innovative-environmental elements that we consider to be key with an impact on the sales strategy of the products. We pointed out the importance of human potential in the form of the company's sales representatives, we identified the supply-customer chain and the company's relationship to the macro environment.

The paper points out that the very process of creating a corporate strategy begins with the definition of the company's vision and mission. This is followed by a complex of analytical works, which are focused on the external and internal environment of the company, analysis of production, marketing and financial development to date. The result of the strategic analysis is the identification of strengths and weaknesses, opportunities and threats, which should be the starting point for the application of appropriate solutions in the areas of the company's direction.

Basic material. The main activity of the company is the production of filter equipment and filter inserts for industrial production. The company's products are successfully used in many industries every year, where they bring various significant benefits and savings for the customer. By expanding the production program with the service of oil filtration and analysis, including the handling of hazardous waste, it provides its customers with very fast and efficient cleaning of all types of oils. This activity directly participates in reducing the volume of hazardous waste. The investigated company is largely dependent on international trade, as it exports its products to more than 30 countries around the world. The company's employees use the most modern technologies in their field and thus guarantee the highest possible quality. The company offers its customers consultations and advice in the field of technical science called tribology, which deals with the friction and wear of substances, parts of machines, mechanisms and the like, and also from the development of a specific offer according to the customer's requirements, to the realization of the production of filter equipment with the relevant documentation and certification. All products are made of materials in accordance with EU regulations and installations meet the highest quality standards. The company tries to invest a large part of its finances in its development and can therefore offer its customers a complete service with the latest technologies.

The quality of the products and services provided is the primary concern of the company, because it is about fulfilling the needs and expectations of customers and thereby achieving their satisfaction. For this reason, the company makes sure that their employees undergo all the necessary and above-standard training. The company cooperates with a high-quality network of wholesalers and supplier companies in the delivery of goods and materials for which quality certificates are issued. Currently, the company continues to have all valid certificates proving professional competence in the performance of its activities. The social responsibility of successful companies is also the support of non-profit activities and individuals who develop the company's values, contribute to building its culture and help solve current problems. In this way, it allocates financial resources every year for activities aimed at the values it shares and supports.

The following table presents a SWOT analysis, which synthesizes the results of the analysis of the external and internal environment and interprets the capabilities of the investigated company.

Table 1

SWOT analysis

STRENGTHS	WEAKNESSES
-----------	------------

<ul style="list-style-type: none"> • Company culture (mission, mission of the company) • High quality of products • Knowledge in the field • Overall reputation of the company 	<ul style="list-style-type: none"> • Old and inefficient business processes and procedures • Market share in the country • Location • Marketing communication
THREAT	OPPORTUNITIES
<ul style="list-style-type: none"> • Introducing innovative products to the market • Financing of projects from European funds • Obtaining public contracts (public sector partner) • Development of marketing skills • Expansion of access to foreign markets in the form of sales offices 	<ul style="list-style-type: none"> • Arrival of new competitors on the market • Declining customer interest • The outflow of qualified labor • Relatively high drainage load • Economic recession • Force majeure (war, pandemic...)

Source: compiled by the author based on data [5]

Among the strengths of the investigated company is primarily a long-standing corporate culture, which points to the fact that the planet Earth has limited resources of mineral raw materials. The company's mission is to reduce the amount of hazardous waste through its products, especially with regard to the oil industry. The high quality of products and provided services is evidenced not only by zero complaints from customers, but also by trademarks, product inspection certificates and quality management systems, ISO 9001:2015 company management system, ISO 14001:2015 environmental management system and health and safety management system at work according to OHSAS 18001:2007. Human potential, which consists of educated and professionally trained personnel, plays a very important role, as it contributes to the development of research and product innovation. The company's weaknesses include old and inefficient work processes and procedures. The production process in the company is not fully automated, and the administration has not yet undergone full digitization, which would help it to greatly streamline several activities. The company has a limited number of sales representatives, who have an impact on the variability of order volumes and also on establishing new contacts with potential customers. Without a sufficient number of sales representatives, the company's income would drop significantly, which would have a negative impact on the operation of the entire company, from reducing the number of employees to counterproductive downsizing of production. The location also plays its role as a weak point of the company. It is related to the limited scope of sales representatives, which applies to the territory of the neighboring countries of the Slovak Republic. Of course, like any company, the company under investigation is threatened by competition. There are several companies operating on the oil filtration market with a global presence, who are proud of their cooperation with large international companies. However, this creates an incentive for the company to constantly improve its range of products and the quality of services provided. From a demographic point of view, eastern Slovakia is also threatened by the outflow of qualified labor, especially abroad, which can pose a threat to the entire region of the country. The tax burden on the business sector, which is one of the highest among the V4 countries, is no better. Currently, humanity has also experienced the threat of so-called force majeure in the space of two years, such as the global pandemic of the respiratory disease COVID-19 and the escalation of the war conflict in Ukraine, which caused inflation all over the world. One can only hope that these aspects of force majeure do not trigger a global economic recession.

The opportunity that would represent the most significant benefit is the expansion of access to foreign markets through sales offices. This opportunity would have a significant impact on the progressiveness of sales and the stabilization of the company. In the past, the company has used public contracts and project financing from European Union funds through a non-refundable financial contribution from the Environmental Fund in the amount of €200,000. With its interesting mission, the company can currently apply again for other public projects or contributions. If the company wants to survive, it must constantly innovate its products to keep up with the times, which is currently ruled by the fourth industrial revolution, which is focused on digitization and data collection. The company has significant reserves in the field of marketing communication. The business should increase attention in this direction, because it could be an opportunity for

the company to acquire more customers and increase sales of goods and services. Most small business owners resist strategy and planning, although they generally find them useful, they do not feel the need to apply them in their specific situations. In many cases, they are of the opinion that what is good for big business is just an unnecessary burden on small businesses. Due to the size differences between businesses, it is small businesses that are much more vulnerable to lack of planning. Also, a small or large business cannot afford to ignore the future development trend in the market and must be prepared for its various modifications. Knowledge of the internal and external environment of the company significantly increases the flexibility of a small business on the market. The production of goods and services is carried out on the basis of the transformation of production factors, where the process of transformation of production factors does not take place individually, but in combination with each other. The result of the transformation of production factors and processes is a product, which can be in the form of a service or a good. The product can also be understood as a complex of tangible and intangible elements, which ultimately satisfies the needs of consumers. The product is the most important element of the company's marketing mix and represents the final label for the product or service. Every business is forced to innovate its products and services, because products have a limited lifespan, which is determined by the general pace of developing technologies and innovations in the product market. The company is engaged in the production of filter equipment, filter bodies and filters intended for the filtration of hydraulic oils and diesel in cogeneration units with a wide scope across industries such as e.g. energy, manufacturing industry or metallurgical industry. The main task of filter devices and bodies is to filter impurities in the oil. The oil after filtration is again able to fulfill its purpose in machines and equipment, while all the additive abilities of the oil are preserved, so there is no need to dispose of it. This fact represents significant annual savings for customers and does not significantly burden the environment. Filter devices are produced in different variants depending on the size of the volume of the oil tanks. Filter inserts represent the company's core business because their lifetime is limited. From the consumer's point of view, it is a consumable. The company produces an average of around 60,000 filter inserts, 1,000 filter bodies and 200 devices per year, almost 90% of which are intended for export to more than 30 countries around the world.



Fig. 1.: Product portfolio examined by the company

The product policy of the investigated company focuses on the constant improvement and modification of its products. The company not only manufactures its products in high quality, but remains true to its vision of a company that provides economical and reliable solutions in the field of oil filtration and at the same time saves the environment for future generations. Within the marketing strategy according to the product life cycle, the products of the investigated company are in the maturity phase after thirty years on the market, and new products are currently being introduced to the market with great growth potential.

The development of new products is carried out in its own laboratory and in cooperation with external consultancy, so the company can respond to marketing strategies in the maturity stage, such as by modifying the market or product. Currently, the company has developed its own application NEURON - Oil Monitoring, which communicates with the device, collects data and thus gives the customer immediate information about the condition and properties of the filtered oil. This product is currently being tested at the company's headquarters, and at the same time, it is removing the shortcomings that practice shows.

The company has sufficiently large production and distribution capacities to satisfy the expected high demand. Therefore, we recommend using the strategy of low prices for the company under investigation. This means that the company will try to penetrate further into foreign markets and thus achieve a quick turnover. The main intention and goal of business entities is to satisfy the needs of their customers. Every customer, and therefore consumer, behaves differently, so businesses must adapt to the current target market situation and fulfill the wishes of their customers. From

the point of view of dividing the target markets of customers, we divide them into three groups. Consumer market – Market focused on personal consumption by individuals such as households or individuals. Market of production consumers – Industrial markets of the production sphere, intermediary markets with the aim of reselling products or services at a profit and state markets oriented towards the provision of public services. Foreign market – Market of foreign consumers.

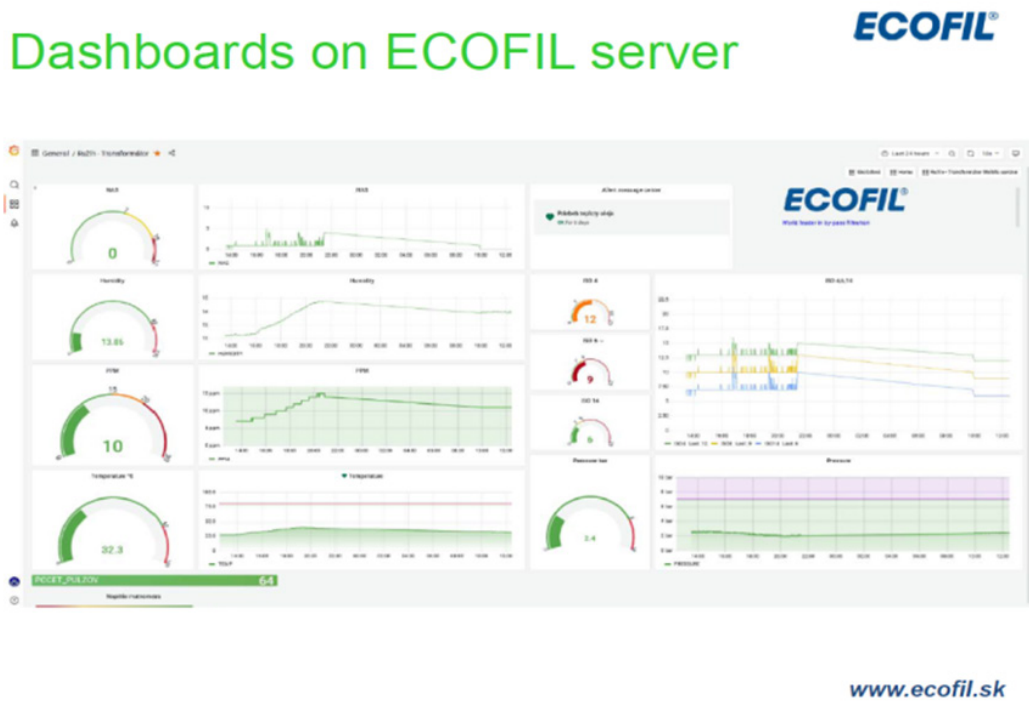


Fig. 2: NEURON software application

Consumers are characterized by a preference for various criteria to which they pay particular attention, such as utility criteria focused on the supplier or the product itself, or criteria based on marketing activity, design, advertising. The company is oriented to the market of manufacturing consumers and also to the foreign market. In addition to the fact that the company is a supplier of products and services in the production sphere, its sales are realized mainly through intermediary markets, which guarantees stability on the market from the point of view of the producer. The company currently applies a customer relationship management strategy CRM (Customer Relationship Management). For important customers, the company has favorable contract terms, customers are bound to certain annual sales, which they must meet in order to be able to purchase goods at attractively lower prices, and at the same time, the company motivates them to sell as many products as possible as an intermediary. Despite this, the company currently has a limited number of business partners, especially on the domestic market. By increasing it, the company would become aware of the wider public in the country, and with its interesting mission, it could also apply for lucrative state contracts or various subsidies, which would ensure its further growth in many directions.

From the point of view of a sales strategy focused on the customer, we recommend more frequent visits to domestic customers by way of physical presentation and introducing new trends and building new relationships and partnerships. The company guarantees the high quality of its products and services for all its consumers, which is evidenced by the use of the best materials and components, ecological product packaging, but also reliability, instruction, training and installation of products directly at the customer.

The most important part of the cost leadership strategy is justified by the fact that the company chooses to improve as a low-cost producer in the given industrial field. Nowadays, this does not only apply to manufacturing companies. The essence of the strategy is the reduction of costs for the entire activity of the company. The implementation of the strategy of maintaining market share occurs when the company has already achieved a certain position in the market in terms of growth. It is a defensive strategy that is based on the acquired experience that it is not necessary to spend as much money to maintain market share as it is to gain it. The investigated company, like any other, is

threatened by competition that tries to imitate the product and sell it as an alternative to an already existing product. There are several companies operating on the oil filtration market with a global presence. With its products, the company currently competes perfectly even with big players, while in its current research and development, the products of the ECOFIL brand are characterized by high quality and especially the affordability of the products. This is also evidenced by the feedback from customers who encountered similar products from other manufacturers, which caused them large financial investments and, ultimately, the products in question showed frequent signs of failure or provided false information. Despite these facts, the company is encouraged to constantly improve its range of products and the quality of services provided. It is essential that the company adheres to its strategy appropriate to its position in the market as a firm that has decided on a strategy to maintain market share. From the point of view of the sales strategy focused on the competition, we are currently proposing a strategy of cost leadership. This means that products of standard design should be subject to cost minimization efforts. This would translate the benefits of low costs into the selling price of the products without changing the selling price, but the overall cost of sales would be reduced. Sales promotion can be defined as a communication activity that takes the form of short-term business incentives causing an immediate purchase.

Despite the fact that individual aspects of sales support differ from each other, they all have three basic characteristics in common: Communication - attracts the customer's attention, Motivation - can represent additional value for the customer, such as e.g. more profitable packaging, more attractive prices and the like. Challenge - strong incentives that lead customers to react quickly to make immediate purchases, because later such an option will no longer be feasible. Despite their characteristics, individual aspects of sales support are mainly used for typification and visibility of the offer, stimulation for the initial purchase or purchase with a high volume. Behind the intention of building a partnership, it is necessary to change the position towards the customer and perceive him as an equal partner, and not as a sales target. This fact increases the customer's satisfaction and will remain with the current seller.

In the past, the company under investigation invested a significant amount of funds in indirect stimulation of demand for products, such as repeated advertising on electronic advertising banners at the football stadium, or as direct sponsorship of the football club FK DAC 1904 Dunajská Streda. There was no feedback from this investment. The company continues to use the strategy of visibility through the publicity of various articles in the press or seminars in the given area. For several years now, the company has been participating in various fairs and exhibitions in the Czech Republic, Germany and the United Arab Emirates, where it presents its products and establishes new business contacts. At international exhibitions, the company is assisted by the national project SARIO – Slovak Agency for the Development of Investment and Trade, which helps small and medium-sized business entities based outside the Bratislava region with the presentation of their company at the national stand. The SARIO project helps companies at exhibitions with payment of costs such as renting an area, building a stand and other technical arrangements. Based on direct participation in trade fairs, the company tries to gain new contacts and potential customers.



Fig. 3: Participation of the company in International exhibitions

21, persons

The company also manages its communication channels on other social networks, such as Facebook or LinkedIn, which are currently without any interaction, as the management of the company does not pay special attention to them. The company thus loses the possibility of direct stimulation of demand for products. Through social networks, the company would have the opportunity to create a sales promotion strategy in the form of building channel subscriber

relationships, various contests, or price discounts for page fans. The personal sales strategy is implemented by trained sales representatives, who sell products in the form of personal sales during business visits to customers, or through sales consulting. The sales representative gets immediate feedback and response from the customer. The company has a limited number of sales representatives, who have an impact on the variability of order volumes and also on establishing new contacts with potential customers. Without a sufficient number of sales representatives, the company's income would drop significantly, which would have a negative impact on the operation of the entire company.

Conclusion. In conclusion, we can state that if the company wants to survive and continue to grow, it is essential that it has an optimal sales strategy. The subject of the investigation was a small manufacturing company that has been operating on the market for 31 years. Based on the fact that the company is currently mostly in the maturity phase with its products, it is essential that it continues to monitor the development of individual aspects both in the internal and external environment of the company, which gives it clear signals to direct attention. By describing the current state of the investigated company and the prepared SWOT analysis, we defined an optimal sales strategy focused on the product, customer, competition and communication. The case study shows us the importance of innovative and environmental aspects in the product portfolio, the importance of managing and determining the sales strategy for the growth and sustainability of the company in the industry in which it operates. We pointed out the use of a low price strategy in the international market in order to ensure quick turnover and market penetration. Given the size of the company, this strategy is logical and necessary. The company has sufficiently large production and distribution capacities to satisfy the expected high demand, and therefore we recommend sticking to the strategy of low prices. This means that the company will try to penetrate further into foreign markets and thus achieve a quick turnover. The company is oriented to the market of manufacturing consumers. It realizes its sales mainly through intermediary markets, which guarantees stability on the market from the producer's point of view. The company currently applies a customer relationship management strategy CRM (Customer Relationship Management). The company has favorable contract conditions for important customers. The company currently has a limited number of business partners, especially on the domestic market. By increasing it, the company would become aware of the wider public in the country, and with its interesting mission, it could also apply for lucrative state contracts or various subsidies, which would ensure its further growth in many directions. From the point of view of a sales strategy focused on the customer, we recommend more frequent visits to domestic customers by way of physical presentation and introduction of new trends and by building new relationships and partnerships also in the form of social networks.

Acknowledgement. This paper is a part of solution of the scientific project IG-KEMM-01-2021/8 Innovation, sustainability and creativity in the context of entrepreneurship.

References

1. Antošová, M. (2012). Strategic management and decision-making. Bratislava: Iura Edition. ISBN 978-80-8087-530-7.
2. Majtán, Š. et al. (2013). Marketing strategy. Bratislava: SPRINT. ISBN 978-80-89393-92-3.
3. Nenadál, J. et al. (2018). Quality management for the 21st century. Prague: Management Press. ISBN 978-89-7261-561-2.
4. Papula, J., Papulová, Z., Papula, J. (2019). Strategic management. An up-to-date concept for the fast-approaching future. Bratislava. Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-535-4.
5. Papula, J., Papulová, Z. (2010). Strategic thinking of managers: behind the secrets of strategic thinking. Bratislava: KARTPRINT. ISBN 978-80-88870-86-9.
6. Business Alliance of Slovakia. (2022). Global Competitiveness Report 2022. [online]. 20230 [cit. 3.9.2023]. Retrieved from <http://alianciapas.sk/tag/podnikatelske-predfedie/>.
7. Šatanová, A., V. Mokrišová. (2020). The management of quality. Prešov: VŠMP. ISBN 978-80-89372-88-1.
8. Filtračné telesá ECOFIL (2024). Retrieved from <https://www.ecofil.sk/telesa.html?lang=sk&s=57552>

Стаття надійшла до редакції 12.04.2024

Прийнята до публікації 15.04.2024

THE WORLD GRAIN TRADE AND SEA LOGISTICS' RISKS: CURRENT STATE AND DYNAMICS

Olha Husenko, senior lecturer at the International Economic Relations's Department, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: olgagusenko@ukr.net
ORCID ID: 0000-0003-4605-2605

Abstract. *The paper's aim is to analyze the world grain trade's current state and dynamics and assess the impact of sea logistics risks. The full-scale russian invasion came at a bad time for global food markets, as food prices were already high due to complications in seaborne grain logistics caused by the COVID-19 pandemic, high global demand and low harvests in some countries. If the russian aggression continues beyond 2024, the global food crisis will worsen, creating a challenge for many countries, especially those that rely on food imports, such as the countries of the Middle East and North Africa.*

The paper analyzes world grain prices before and after signing the agreement on the Black Sea Grain Initiative. In July 2023, russia withdrew from the Black Sea Grain Initiative. Until that time, 40% of Ukrainian grain was transported through Black Sea ports, and 60% went overland through the "solidarity lanes". After russia's withdrawal from the Initiative, exports from Ukraine decreased again, and prices increased. A positive forecast of the world harvest is currently stabilizing prices. But the world's food supply remains precarious, as the war and Russia's blockade of Black Sea ports significantly reduce Ukraine's ability to export grain and food products to the world market.

The global production of grain crops by world region is analyzed. The current state and dynamics of the global export and import of grain crops are determined. The geographical structure of world grain trade is analyzed.

The impact of sea logistics risks in the export of grain crops is evaluated. Recent Houthi attacks on commercial vessels in the Red Sea have severely affected shipping through the Suez Canal. The Red Sea crisis compounds the ongoing disruptions in the Black Sea due to the war in Ukraine, which have resulted in shifts of grain trade routes and altered established patterns.

Keywords: *world grain trade, global food security, COVID-19, russian full-scale invasion, the Black Sea Grain Initiative, world grain prices, sea logistics, attacks of the houthi rebels on vessels.*

СВІТОВА ТОРГІВЛЯ ЗЕРНОВИМИ КУЛЬТУРАМИ ТА РИЗИКИ МОРСЬКОЇ ЛОГІСТИКИ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ДИНАМІКА

Гусенко О.С., старший викладач кафедри міжнародних економічних відносин, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: mokrisova@ismpo.sk
ORCID ID: 0009-0007-8817-2614

Анотація. *Метою статті є аналіз сучасного стану та динаміки світової торгівлі зерновими культурами та оцінка впливу ризиків морської логістики. Зазначається, що повномасштабне російське вторгнення почалося у невдалий час для світових продовольчих ринків, оскільки ціни на продовольство вже були високими через процеси ускладнення морської логістики зернових культур, спричинених пандемією COVID-19, високим світовим попитом та низькими врожайми в деяких країнах. У статті аналізуються світові ціни на зернові культури до та після укладання угоди про Чорноморську зернову ініціативу. Аналізується світове виробництво зернових культур за регіонами світу. Визначається сучасний стан та динаміка світового експорту та імпорту зернових культур. Аналізується географічна структура світової торгівлі зерном. Оцінюється вплив ризиків морської логістики при експорті зернових культур.*

Ключові слова: *світова торгівля зерновими культурами, глобальна продовольча безпека, COVID-19, російське повномасштабне вторгнення, Чорноморська зернова ініціатива, світові ціни на зерно, морська логістика, атаки повстанців-хуситів на комерційні судна.*

JEL Classification: F190, F290, Q170.

Formulation of the problem. From the early days of February 24, 2022, a full-scale russian invasion has various negative socio-economic consequences that are currently affecting global trade, production and grains consumption, keeping agricultural commodity prices high until 2024 and threatening global food security. If the war continues beyond 2024, the global food crisis will worsen, creating a challenge for many countries, especially those that rely on food imports, such as the countries of the Middle East and North Africa. It should be noted that russian aggression began

at a hard time for world food markets, as food prices were already high due to the complications of international grain logistics caused by the COVID-19 pandemic, high global demand and low harvests in some countries.

Analysis of recent research and publications. Many domestic and foreign scientists, in particular: A. Nechiporuk, M. Kotova, D. Kochubey, S. An, D. Kim, S. Steinbach and others, are currently paying attention to the development problems of grain crops' world trade and the existing maritime logistics risks. Thus, A. Nechiporuk, M. Kotova and D. Kochubey, researching the export of Ukraine under martial law, note that "currently, the products of the agro-industrial complex are the basis of Ukrainian exports. As a result of the action of the Black Sea Grain Initiative, the main amount of agricultural goods was exported through Ukrainian ports, and its termination poses a threat to foreign trade" [1]. The above-mentioned scientists also indicate the need to "search for new logistics routes with the possibility of using railway, road, ferry and sea modes of transport, which will make it possible to reach the necessary volumes of exports of goods of the agro-industrial complex and reduce the risks that have formed in conditions of instability" [1]. In their research, foreign scientists S. Ahn, D. Kim, and S. Steinbach [2] conducted an analysis of the impact of a full-scale Russian invasion on trade in grain crops and determined that "the Russian-Ukrainian war caused a significant trade diversion, mainly in favor of North American countries and Europe" [2]. The scholars' analysis shows that the hostilities had significant trade consequences for the countries directly involved, but only limited for global grain markets in terms of trade volumes.

The unresolved parts of the overall problem. This paper emphasizes that the war led to immediate and far-reaching consequences for the global grain market: Ukrainian exports were significantly reduced, mobilization and displacement of the population caused labor shortages, access to fertilizers became limited, and the volume of future grain crops cannot be predicted due to the temporary occupation by Russia of the available cultivated areas, their pollution and the destruction of the grain infrastructure. Since Ukraine is one of the leading exporters of grain crops, in particular wheat, corn and barley, the relevance of a theoretical and practical study of the current state and prospects for improving the export of grain crops in the conditions of the complication of sea logistics is beyond doubt.

The paper's aim. The main paper's aim is to analyze the current state and dynamics of world grain trade and sea logistics' risks.

The basic material. Since the middle of 2020, global prices for grain crops and food have started to rise as a result of the COVID-19 pandemic. Russia's unprovoked and unjustified aggression against Ukraine increased prices even more. As a result of the war, Ukraine, one of the leading exporters of grain crops, experienced a sharp drop in its exports, by almost 30%. This has led to serious food security problems for millions of people around the world. Actions by the EU and the UN have helped to stop the price rising, but the outlook still remains quite difficult. Before the war, about 90% of Ukraine's agricultural exports were transported by sea. After the start of the war, the Russian military blockaded the Ukrainian Black Sea ports and brought about a virtual halt to exports. Following actions taken by the EU to introduce alternative transport routes (so-called "solidarity lanes"), as well as by the UN and Turkey to unblock ports (the "Black Sea Grain Initiative"), exports increased and food prices steadily decreased. However, in July 2023, Russia withdrew from the Black Sea Grain Initiative. Until that time, 40% of Ukrainian grain was transported through Black Sea ports, and 60% went overland through the "solidarity lanes". After Russia's withdrawal from the Initiative, exports from Ukraine decreased again, and prices increased. A positive forecast of the world harvest is currently stabilizing prices. But the world's food supply remains precarious, as the war and Russia's blockade of Black Sea ports significantly reduce Ukraine's ability to export grain and food products to the world market.

Since 2011, the International Grains Council has introduced a world price index for grains and oilseeds aimed at taking into account broad underlying trends in key markets. The Council monitors information on a wide range of grain and oilseeds, cash and futures markets as part of efforts to promote greater transparency in world markets. The Grains and Oilseeds Index is a trade-weighted index of international price movements for seven major commodities—wheat, corn, barley, sorghum, rice, soybeans, and canola.

The general price index of grain and oil crops and the sub-index of wheat prices starting from January 2021 are displayed in fig. 1. As can be seen from the following data in figure, the price index of grain and oil crops and the sub-index of wheat prices show a significant increase in March 2022. Wheat prices are 58% higher and grain prices are 34% higher than in March 2021. However, since May 2022, there has been a sharp fall in both indices, when the so-called "solidarity lanes"

were established. Since the implementation of the Black Sea Grain Initiative in July 2022, prices have fallen further. In September and October 2022, due to uncertainty about the future of the Black Sea Grain Initiative, prices started to rise again, but decreased in November and December 2022. Since then, prices have continued to decline gradually with some fluctuations. But when Russia announced its step out of the Initiative in July 2023, prices rose again.

According to preliminary forecasts of the Food and Agricultural Organization of the United Nations (FAO), the world production of cereals in 2023 is 2,819 million metric tons, which is 0.9% (26 million tons) more compared to the result of the previous year [3].

The specific weight of the regions of the world in the global production of grain crops is reflected in fig. 2. So, in 2023, Asian countries produced the biggest volume grain crops in the world - 1,265.9 million tons. The second position is occupied by European countries - 511.2 million tons.

World wheat production in 2023 is forecast at 785.1 million tons, which is 2.2% (18 million tons) below the level of last year [3]. FAO has revised its production forecasts for the European Union and Kazakhstan, where prolonged periods of adverse weather at the end of the season have resulted in lower yields than previously forecast.

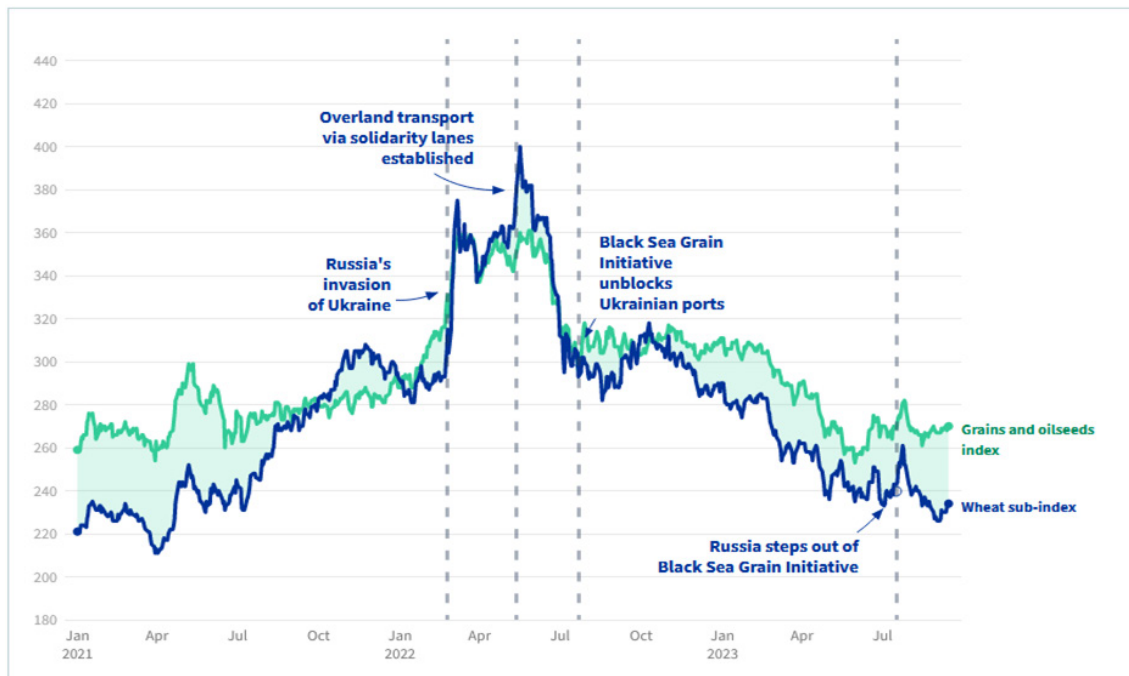


Fig. 1.: World prices for grain crops from January 2021

Source: [4]

These cuts offset increased production forecasts in Iraq and the United States, reflecting higher harvest estimates. World feed grain production in 2023 is estimated at 1,510 million tons, which is 2.7% (38.8 million tons) higher than last year. FAO's forecast for world rice production in 2023/24 is now 523.9 million metric tons, up 0.8% from 2022/23.

Global grain consumption is forecast to reach 2,810 million tons in 2023/24, which is 1% higher than in 2022/23. The forecast for total wheat consumption in 2023/24 was increased by 6.3 million tons, mainly due to an expected increase in feed wheat use in China, raising the global forecast to 789 million tons, above the 2022/23 level by 1.4%. As for rice, the forecast for world rice consumption in 2023/24 is 522.0 million tons [3].

Global grain consumption is forecast to reach 2,810 million tons in 2023/24, which is 1% higher than in 2022/23. The forecast for total wheat consumption in 2023/24 was increased by 6.3 million tons, mainly due to an expected increase in feed wheat use in China, raising the global forecast to 789 million tons, above the 2022/23 level by 1.4%. As for rice, the forecast for world rice consumption in 2023/24 is 522.0 million tons [3].

The FAO forecast for world grain trade in 2023/2024 is 469 million tons (see table 1). Due to the table, the leading exporters of grain crops in 2023 were the USA - 78 million tons, Brazil - 57.9 million tons, and Russia - 57.4 million tons. The leading importers of grain crops in 2023 are

China - 56.8 million tons, Mexico - 24.4 million tons, Japan - 23.1 million tons. As for world trade in grain crops by species, feed wheat will take the largest share in 2023 – 222 million tons from 469.2; the second place is occupied by wheat – 194.4 million tons [5].

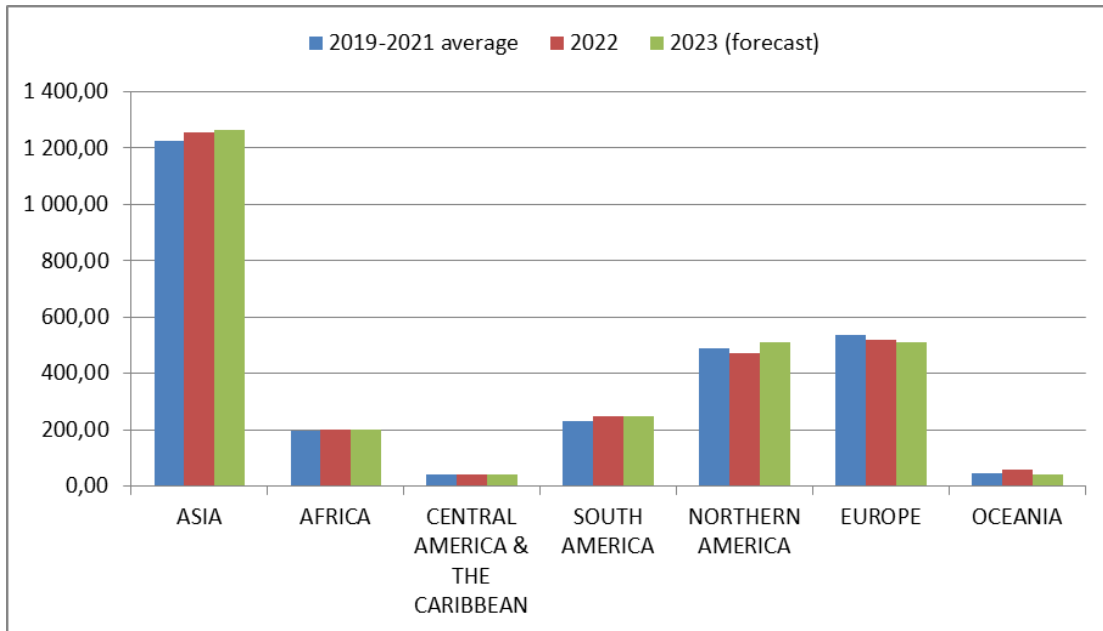


Fig. 2. World production of grain crops in 2019-2023 by region (in million metric tons)

Source: compiled by the author due to [5].

Table 1.

World trade grain crops volumes in 2019-2023 (in million tons)

	Import			Export		
	2019-2021 on average	2022	2023 forecast	2019-2021 on average	2022	2023 forecast
ASIA	253.1	253.7	248.2	70.5	73.1	73.7
Bangladesh	10.1	7.7	8.4	0.1	-	-
China	56.3	56.3	56.8	2.8	2.4	2.7
India	0.3	0.3	0.3	26.9	24.9	21.3
Indonesia	12.2	13.7	12.7	0.1	0.2	0.2
Iran	17.5	16.1	15.6	0.1	0.1	0.1
Iraq	4.3	5.8	4.9	-	-	-
Japan	23.1	22.5	23.1	0.3	0.3	0.3
Kazakhstan	1.3	1.0	1.0	8.7	10.3	9.8
Myanmar	0.5	0.4	0.4	3.6	3.4	4.2
Pakistan	2.1	2.7	2.2	4.7	4.6	5.8
Philippines	10.0	10.3	11.3	0.1	0.1	0.1
Republic of Korea	16.4	16.6	17.1	0.1	0.1	0.1
Saudi Arabia	14.6	14.2	13.2	-	-	-
Thailand	5.6	4.9	4.7	6.6	8.4	9.4
Turkey	14.6	18.2	12.9	4.9	5.6	7.6

Vietnam	16.7	15.1	15.8	7.2	8.6	7.6
AFRICA	96.8	91.1	95.2	7.4	7.1	6.7
Algeria	12.8	12.8	13.5	-	-	-
Egypt	22.7	19.0	20.3	0.3	0.1	0.1
Ethiopia	2.0	2.0	2.2	1.3	1.2	1.1
Morocco	8.5	8.3	8.3	0.1	0.1	0.1
Nigeria	7.9	8.3	8.4	-	-	-
South Africa	2.8	2.5	2.7	2.7	3.8	3.7
Sudan	2.4	2.4	2.7	0.1	0.2	0.1
CENTRAL AMERICA AND THE CARIBBEAN	37.2	37.3	38.1	1.7	1.3	1.3
Mexico	24.0	24.4	24.4	1.5	1.2	1.2
SOUTH AMERICA	34.0	31.6	32.9	96.3	96.7	110.5
Argentina	0.1	0.1	0.1	56.3	36.1	46.4
Brazil	10.2	8.8	8.9	34.3	52.6	57.9
Chile	4.1	3.7	4.0	0.0	-	0.1
Colombia	8.6	8.8	8.9	-	-	-
Peru	6.2	5.5	5.9	0.1	0.1	0.1
Venezuela	2.5	2.3	2.4	-	-	-
NORTH AMERICA	10.1	10.2	10.1	120.9	103.6	106.2
Canada	4.1	3.3	2.9	27.9	33.0	28.3
United States	6.0	6.8	7.2	93.0	70.6	78.0
EUROPE	32.5	50.7	42.4	145.2	151.6	141.9
European Union	24.7	42.2	33.7	45.1	44.5	46.5
russian federation	0.6	0.6	0.7	43.9	52.1	57.4
Ukraine	0.2	0.2	0.2	49.9	49.3	32.8
OCEANIA	2.4	2.1	2.3	26.1	43.5	28.9
Australia	0.6	0.2	0.3	26.1	43.5	28.8
WORLD	466.1	476.9	469.2	468.0	476.9	469.2

Source: [5].

On world grain trade affect several sea logistics risks, such as []:

- russia's ongoing military aggression;
- houthi attacks on commercial vessels in the Red Sea.

Indeed, in the context of globalized agricultural markets and the war between russia and Ukraine (the two major players in the global grain market), the ongoing conflict raises widespread concerns about global food security. Despite their limited role in the global economy, with only approximately 2-2.2% of global GDP combined, russia and Ukraine are considered the "breadbasket of the world" and are important producers and exporters of vital agricultural raw materials, minerals, fertilizers and energy.

In the grains and oilseeds markets, the mid-July 2023 cessation of the Black Sea Grain Initiative – the four-way agreement that enabled shipments from Ukraine’s deep sea ports – had a negative impact. While a new seaborne corridor was established by the Ukrainian authorities shortly after, business via the new channel is reportedly restricted by elevated freight rates and conflict-related security concerns.

Recent Houthi attacks on commercial vessels in the Red Sea have severely affected shipping through the Suez Canal. The Red Sea crisis compounds the ongoing disruptions in the Black Sea due to the war in Ukraine, which have resulted in shifts in oil and grain trade routes and altered established patterns [6,7].

There are dangers posed by a prolonged interruption to the Suez gateway, particularly in container shipping. These pose a direct threat to global supply chains, potentially leading to delayed deliveries, heightened costs and inflation. While current container freight rates are approximately half the peak recorded during the Covid crisis, sustained increases in shipping costs can drive up inflation (consumer prices) as shown during the 2021–2022 logistics logjam [8].

The crisis is also reverberating in global food prices, with longer distances and higher freight rates potentially cascading into increased costs. Disruptions in grain shipments from the Russian Federation, Ukraine and Europe pose risks to global food security, affecting consumers and lowering the prices paid to producers. The war in Ukraine had already shown the impact of longer distances and freight rates on food prices.

Conclusions. The war in Ukraine since 2022, the situation with the Panama Canal, and now also the aggravation of the situation in the Red Sea after the attacks of the Houthi rebels on vessels [9], made significant adjustments to the sea logistics of many global shipping companies, affected the insurance market, the geography of trade and many others.

The pressure on freight rates from the Black Sea was exerted by the decrease in the activity of Ukrainian grain exports, which has been observed since the beginning of 2024, and the global situation of commodity markets plus the correction of the global freight market after the boom at the end of 2023. It is also important to note that at the moment, with the accumulation of successful experience of ships passing through Ukrainian Black Sea ports, there are still enough ship owners on the market who are ready to enter Ukraine. But, given that the situation in the Red Sea will in any case sooner or later cause a decrease in tonnage supply to the regions of the Mediterranean and Black Seas, in the event of an intensification of trade (including Romania, Bulgaria, the Russian Federation), it is possible to expect a sharp rise in rates due to a shortage of tonnage in the region both in general and for Ukrainian exports in particular.

References

1. Nechyporuk A., Kotova M., Kochubei D. (2023) Eksport Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Exports of Ukraine under martial law]. Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo. № 5. S. 18-32. Seriia. Ekonomichni nauky. Retrieved from: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1855025> [In Ukrainian].
2. Ahn, Soojung, Dongin Kim, and Sandro Steinbach (2023). The impact of the Russian invasion of Ukraine on grain and oilseed trade. *Agribusiness*, 39.1, 291-299. Retrieved from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/agr.21794> (accessed 25.02.2024)
3. FAO Cereal Supply and Demand Brief. Retrieved from: <https://www.fao.org/worldfoodsituation/csdb/en/> (accessed 25.02.2024)
4. How the Russian invasion of Ukraine has further aggravated the global food crisis. Retrieved from: <https://www.consilium.europa.eu/en/infographics/how-the-russian-invasion-of-ukraine-has-further-aggravated-the-global-food-crisis/> (accessed 25.02.2024)
5. FAO. 2023. Food Outlook – Biannual report on global food markets. Food Outlook, November 2023. Retrieved from: <https://www.fao.org/3/cc8589en/cc8589en.pdf> (accessed 26.02.2024)
6. Aktualni problemy morskoi lohistyky: Monohrafiia (2023) [Actual problems of maritime logistics: Monograph]. Za zahalnoi redaktsiiei prof. M.Ia. Postana ta prof. O.O. Balobanova. Odesa: ONMU. Retrieved from: <http://visnyk.onmu.odessa.ua/up/mn1.pdf> (accessed 27.02.2024) [In Ukrainian]
7. Lohistyka maibutnoho: efektyvni rishennia dlia torhivli (2023). [Logistics of the future: effective solutions for trade]. Tezy dop. Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf. (Kyiv, 20 kvit. 2023 r.) / vidp. red. N. B. Ilchenko. – Kyiv: Derzh. torh.-ekon. un-t. 239 s. Retrieved from: <https://knote.edu.ua/file/MzEyMQ==/070aaa1a3d4d01c87014c1ec2fb41f7.pdf> (accessed 29.02.2024)

[In Ukrainian]

8. Navigating troubled waters: Impact to global trade of disruption of shipping routes in the Red Sea, Black Sea and Panama Canal. Retrieved from: https://unctad.org/system/files/official-document/osginf2024d2_en.pdf (accessed 24.02.2024)

9. Iemenski khusyty vbyvaiut torhivliu. Chym zahrozhuie konflikt u Chervonomu mori? [The Yemeni Houthis are killing trade. What threatens the conflict in the Red Sea?] Retrieved from: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/01/15/708730/> (accessed 01.03.2024) [In Ukrainian]

Стаття надійшла до редакції 12.04.2024

Прийнята до публікації 15.04.2024

НАШІ АВТОРИ

Азаренков Сергій Григорович - здобувач ступеня доктора філософії спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

Андріяш Марія Юріївна - здобувач вищої освіти, Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

Баценко Людмила Миколаївна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. професора Л. І. Михайлової, Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

Боєва Анна Сергіївна - студентка 2 курсу, факультету економіки Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна

Бондар Карина Русланівна - здобувач вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент», Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, Україна

Веліка Лаура - відділ соціальних наук, коледж міжнародного бізнесу ISM Словаччина в Пряшові, м. Пряшів, Словаччина

Гаркуша Юлія Олександрівна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

Гончарук Софія Романівна - здобувач вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент», Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, Україна

Гусенко Ольга Сергіївна - старший викладач кафедри міжнародних економічних відносин, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

Деркач Юлія Борисівна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

Єсіна Ольга Геннадіївна - старший викладач кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

Жердецька Лілія Вікторівна - доктор економічних наук, доцент, завідувачка кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

Зайцева Марина Ігорівна - здобувач IV курсу, факультету економіки і управління підприємництвом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

Збрицька Тетяна Петрівна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

Коцина Данило Олександрович - студент II курсу магістратури, факультету фінансів і банківської справи Одеського національного економічного університету, м. Одеса, Україна

Красіловська Людмила Олександрівна - здобувач вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент», Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, Україна

Крижановський Олександр Олександрович - студент II курсу магістратури, факультету фінансів і банківської справи Одеського національного економічного університету, м. Одеса, Україна

Криниця Сергій Олександрович - кандидат економічних наук, докторант Державного податкового університету, м. Ірпінь, Україна

Лук'янчук Олена Михайлівна - старший викладач кафедри менеджменту, Інститут економіки та менеджменту, Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, Україна

Майданюк Андрій Миколайович - провідний менеджер з продажів корпоративного бізнесу Департаменту великих корпоративних клієнтів АТ «Райффайзен банк», м. Одеса, Україна

Михайлов Валерій Вячеславович - здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня зі спеціальності 051 «Економіка», Одеський національний економічний університет, Одеса, Україна

Мокришова Вієра - доктор філософії, канд. економіки, доцент, завідувач кафедри економіки, маркетингу та менеджменту Коледжу міжнародного бізнесу ISM Словаччина в Пряшові, Пряшів, Словаччина

Москалюк Ганна Олександрівна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

Нікітенко Катерина Семенівна - здобувачка вищої освіти кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

Ніколаєва Євгенія Василівна - студентка 4 курсу, кафедри менеджменту, Інститут економіки та менеджменту, Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, Україна

Няньчук Наталя Юрійвна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

Орленко Ольга Михайлівна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

Редько Вікторія Євгенівна - кандидатка економічних наук, доцент, доцент кафедри туристичного бізнесу та гостинності Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна

Погорєлова Марина Юрійвна - студентка IV курсу факультету фінансів і банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

Спірова Ольга Сергіївна - студентка 2 курсу, факультету економіки Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна

Уханова Інна Олегівна - кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародних економічних відносин, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

Хетагурова Діана Олександрівна - аспірантка 4 курсу кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

Чернишова Лілія Іванівна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, Україна

Шевцова Олена Йосипівна - доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна

Щербак Анатолій Васильович - кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України», м. Одеса, Україна

НАУКОВИЙ ВІСНИК
Одеського національного економічного університету

№ 3-4 (316-317), 2024

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 № 6 від 10.04.2024 р.)

Підписано до друку 13.04.2024 р.
Формат 60 x 84 1/8. Папір офсетний.
Друк офсетний. Гарнітура Times New Roman
Ум. друк. арк. 15 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