



ЕКОНОМІЧНІ СИСТЕМИ

В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТІЙКОСТІ: ШЛЯХИ ОНОВЛЕННЯ І МОДЕРНІЗАЦІЇ

монографія



ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**ЕКОНОМІЧНІ СИСТЕМИ В УМОВАХ
ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТІЙКОСТІ:
ШЛЯХИ ОНОВЛЕННЯ І МОДЕРНІЗАЦІЇ**

Монографія

Херсон-Хмельницький
ХНТУ 2025

УДК 338.1
Е45

Е45 Економічні системи в умовах глобальної нестійкості: шляхи оновлення і модернізації : монографія / за заг. ред. Н. В. Шандової. Херсон : Книжкове вид-во Вишемирський В. С., 2025. – 335 с.

Рецензенти:

Коноваленко Анастасія Сергіївна, доктор економічних наук, професор кафедри економіки і бізнесу Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя

Наумов Олександр Борисович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Державного некомерційного підприємства «Державний університет «Київський авіаційний інститут» м. Київ

Танклевська Наталія Станіславівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та фінансів підприємства, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ISBN 978-617-8187-42-2 (електронне видання)

Авторський колектив: Н. В. Шандова, Т. Е. Кошовий, В. В. Стемковський, С. М. Лисенко, О. С. Маковоз, В. Д. Волобоєв, А. В. Тарасюк, С. Є. Годунов, В. М. Бобровник, Л. В. Джулій, С. П. Леонтович, Н. В. Мешкова-Кравченко, Н. М. Олійник, Л. В. Боровік, Т. Ю. Осадча, О. Б. Гірна, О. Д. Радченко.

Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради Херсонського національного технічного університету (протокол № 7 від 25.02.2025 р.)

У монографії представлені напрямки досліджень та результати напрацювань науковців, виконані у межах роботи над темою дослідження «Відновлення та модернізація економічних процесів і систем в умовах глобальної нестійкості» (державний реєстраційний № 0123 U 101497 від 07.03.2023 р.). Монографія фокусується на аналізі сучасних викликів і можливостей, з якими стикаються економічні системи, шляхах їхнього оновлення для підвищення стійкості в умовах глобальних змін.

В результаті проведеного дослідження розширено область існуючих теоретичних підходів до аналізу економічної нестабільності; розроблено методологічні підходи до оцінки впливу глобальних викликів на економічні системи; запропоновано стратегії адаптації економічних систем до сучасних викликів; оприлюднено результати науково-дослідницьких робіт та акумульовано знання задля поліпшення якості підготовки фахівців економічних спеціальностей.

Рекомендовано для науковців, викладачів, докторантів, аспірантів тощо.

ISBN 978-617-8187-42-2
(електронне видання)

© Херсонський національний технічний університет, 2025
© Колектив авторів, 2025
© ФОП Вишемирський В. С., 2025

ЗМІСТ	
ПЕРЕДМОВА	с. 4
РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІЧНІ СИСТЕМИ ТА ЇХ НЕСТІЙКІСТЬ В СУЧАСНОМУ ГЛОБАЛЬНОМУ КОНТЕКСТІ	6
1.1. Економічні системи в умовах глобальної нестабільності: виклики та стратегії реагування (<i>Н. В. Шандова, Т. Е. Кошовий</i>) ...	6
1.2. Нестабільність економічних систем та роль ESG-інвестицій у їхній трансформації (<i>В. В. Стемковський</i>)	39
Список використаних джерел до розділу 1	69
РОЗДІЛ 2. ОНОВЛЕННЯ ТА МОДЕРНІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ	75
2.1. Класифікація методологій управління бізнес-процесами в контексті цифрової трансформації (<i>С. М. Лисенко, О. С. Маковоз</i>) ...	75
2.2. Адаптація бізнес-моделі арбітражу трафіку до умов інформаційної асиметрії (<i>В. Д. Волобоєв</i>)	99
2.3. Проблеми розвитку соціального підприємництва в Україні (<i>А. В. Тарасюк, С. Є. Годунов</i>)	122
2.4. Облік і аудит запасів в інформаційному забезпеченні маркетингу промислового підприємства (<i>Л. В. Джулій, В. М. Бобровник</i>)	136
Список використаних джерел до розділу 2	176
РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	183
3.1. Проектне управління у забезпеченні національної безпеки України: стандарти, ресурси та фінансування (<i>С. П. Леонтович</i>)	183
3.2. Оцінювання соціальної безпеки як складової безпеки соціально-економічних систем (<i>Н. В. Мешкова-Кравченко</i>)	205

3.3. Формування стратегії економічної безпеки підприємства з врахуванням поведінкових аспектів (<i>Н. М. Олійник</i>)	223
Список використаних джерел до розділу 3	253
РОЗДІЛ 4. СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ .	263
4.1. Соціально-економічний контекст підтримки конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу в післявоєнний період (<i>Л. В. Боровік, Т. Ю. Осадча</i>)	263
4.2. Стратегії адаптації бізнес-процесів на ринку логістичних послуг (<i>О. Б. Гірна</i>)	281
4.3. Фінансове регулювання економічного потенціалу аграрного сектора України (<i>О. Д. Радченко</i>)	299
Список використаних джерел до розділу 4	321
ПІСЛЯМОВА	328
ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ МОНОГРАФІЇ	330

ПЕРЕДМОВА

Монографія «Економічні системи в умовах глобальної нестійкості: шляхи оновлення і модернізації» - це комплексне дослідження, основою якого є аналіз сучасних викликів, що стоять перед економічними системами як на макро-, так і на мікрорівнях, та пошук ефективних стратегій їх адаптації й оновлення.

Монографія охоплює широкий спектр питань, пов'язаних із нестійкістю економічних систем у глобальному контексті. Автори, використовуючи міждисциплінарний підхід, інтегрували класичні економічні теорії з сучасними методологічними підходами, серед яких – системний аналіз, економіко-математичне моделювання, сценарний підхід і аналіз поведінкових чинників. Цей комплексний підхід дозволяє не лише описати існуючі проблеми, а й запропонувати практичні рекомендації для підвищення стійкості економічних систем, що є надзвичайно актуальним як для науковців, так і для практиків.

У першому розділі розглядаються загальні закономірності функціонування економічних систем та основні виклики, що визначають їхню нестійкість. В тому числі проаналізовано ключові економічні потрясіння, їх причинно-наслідкові зв'язки та визначено основні стратегії, які дозволяють зменшити негативний вплив зовнішніх та внутрішніх шоків, досліджено роль екологічних, соціальних та управлінських факторів у стабілізації економіки, що демонструє інтеграцію інноваційних підходів для адаптації систем до сучасних викликів.

Другий розділ зосереджений на пошуку нових методів модернізації економічних систем у світі, який стрімко змінюється завдяки цифровим технологіям та інноваціям. Зокрема, запропоновано сучасну класифікацію методів управління, що враховує цифровізацію виробничих та управлінських процесів; продемонстровано, як зміни в інформаційному середовищі впливають на бізнес-моделі, та визначено ефективні шляхи їх адаптації; проаналізовано виклики та перспективи соціального підприємництва як одного із засобів вирішення соціальних проблем і стимулювання економічного розвитку; розглянуто практичні аспекти використання інформаційних технологій для оптимізації маркетингової діяльності підприємств.

Третій розділ присвячено аналізу механізмів забезпечення економічної безпеки в умовах глобальних криз. Автори розглядають, як ефективне управління проектами сприяє підвищенню загальної економічної стабільності держави;

аналізують взаємозв'язок між соціальною політикою та економічною безпекою, розкриваючи методи оцінки соціальних ризиків; демонструють, як врахування людського фактору може впливати на розробку ефективних стратегій безпеки для бізнесу.

Четвертий розділ зосереджений на розробці стратегій, які допомагають економічним системам зберігати та підвищувати свою конкурентоспроможність у складних умовах. В розділі представлено дослідження особливостей відновлення та розвитку бізнесу в умовах післявоєнної кризи; розкрито специфіку адаптації управлінських процесів у сфері логістики, що є ключовою для забезпечення ефективного функціонування підприємств; проаналізовано фінансові механізми, що забезпечують стійкість аграрного сектору в умовах глобальної нестабільності.

Монографія «Економічні системи в умовах глобальної нестійкості: шляхи оновлення і модернізації» є результатом спільних зусиль досвідчених науковців, які об'єднали сучасні теоретичні підходи з практичними рекомендаціями для вирішення актуальних проблем глобальної економічної нестійкості. Її структура дозволяє глибоко зануритись у проблематику, розглянути різні аспекти економічних криз і знайти ефективні стратегії їх подолання. Кожен розділ доповнює інший, створюючи цілісну картину сучасних викликів і можливостей для економічних систем, що робить монографію цікавою як для економістів, так і для технічних фахівців, зацікавлених у сучасних методах аналізу і управління.

Авторський колектив щиро дякує рецензентам, чиї слушні зауваження та пропозиції сприяли вдосконаленню матеріалів монографічного дослідження:

Анастасії КОНОВАЛЕНКО - д. е. н., професору, професору кафедри економіки і бізнесу Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного, (м. Запоріжжя);

Олександру НАУМОВУ - д. е. н., професору, професору кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Державного некомерційного підприємства «Державний університет «Київський авіаційний інститут» (м. Київ);

Наталії ТАНКЛЕВСЬКІЙ - д. е. н., професору, професору кафедри економіки та фінансів підприємства, Державний торговельно-економічний університет (м. Київ).

РОЗДІЛ 1.

ЕКОНОМІЧНІ СИСТЕМИ ТА ЇХ НЕСТІЙКІСТЬ В СУЧАСНОМУ ГЛОБАЛЬНОМУ КОНТЕКСТІ

Н. В. Шандова

Т. Е. Кошовий

1.1. Економічні системи в умовах глобальної нестабільності: виклики та стратегії реагування

Глобальна економічна нестабільність є важливим і складним явищем, яке охоплює різноманітні аспекти сучасної економіки – від фінансових криз і торгових конфліктів до політичних та соціальних криз, що впливають на економічні системи. У світі, де все більше країн стають взаємопов'язаними через глобалізацію, нестабільність в одній країні або на одному ринку може швидко поширюватися на інші, створюючи ефект доміно. Відтак, зрозуміти чинники цієї нестабільності та знайти способи її пом'якшення є надзвичайно важливою задачею для урядів, міжнародних організацій і економістів.

Глобальна економіка перебуває в періоді значних трансформацій, коли нові й традиційні фактори нестабільності взаємодіють, створюючи нові виклики для економічних систем. Це стає особливо очевидним на прикладі численних економічних криз і соціально-політичних потрясінь останніх десятиліть, серед яких глобальна фінансова криза 2008 року, пандемія COVID-19, зміни клімату, торговельні війни та посилення геополітичної напруженості. Всі ці явища свідчать про зростаючий вплив зовнішніх і внутрішніх шоків, які швидко поширюються і мають глобальний характер, що робить питання глобальної економічної нестабільності надзвичайно важливим для розуміння сучасних економічних процесів.

В умовах глобалізації економічні системи стають все більш вразливими до внутрішніх і зовнішніх шоків. Це зумовлює необхідність вивчення чинників, що спричиняють глобальну нестабільність, та розробки стратегій для пом'якшення

їх негативного впливу. Під глобальною нестабільністю маються на увазі різноманітні фактори, які можуть створювати невизначеність і ризики для економічного розвитку. Серед таких чинників є політичні, соціальні, економічні та екологічні проблеми, які мають вплив на міжнародні фінансові ринки, інвестиції, виробництво та споживчі звички. Аналіз цих чинників дає можливість зрозуміти, як взаємодіють економічні, політичні, екологічні та технологічні фактори, що можуть як ініціювати, так і посилювати кризові явища на глобальному рівні.

Особливо важливе це дослідження для економіки України, яка в умовах зовнішньої агресії, економічних санкцій, політичних та соціальних викликів, а також глобальних економічних змін стає надзвичайно вразливою до зовнішніх та внутрішніх шоків. Розуміння причин глобальної нестабільності та їхнього впливу на національну економіку дозволяє розробити ефективні стратегії для забезпечення макроекономічної стабільності, розвитку стійких фінансових та торгових відносин, а також адаптації до змінних умов світового ринку.

Вивчення чинників глобальної економічної нестабільності має вирішальне значення для розуміння процесів, що впливають на економічну безпеку на національному та міжнародному рівнях. Знання про ці чинники дозволяє розробляти ефективні стратегії, спрямовані на зменшення ризиків, забезпечення економічної стійкості та адаптації до зовнішніх і внутрішніх шоків. Особливо важливе це для країн, таких як Україна, де зовнішні економічні й політичні чинники можуть значно посилювати кризові явища. Дослідження глобальної нестабільності допомагає не лише передбачити наслідки потенційних криз, а й розробити механізми їх подолання, що в свою чергу сприяє сталому розвитку економіки, збереженню фінансової стабільності та зміцненню національної безпеки.

Глобальна економічна нестабільність є предметом досліджень багатьох міжнародних організацій, академічних установ і науковців, які аналізують різноманітні фактори, що сприяють економічним кризам і потрясінням. До основних організацій, що займаються вивченням цієї проблеми, належать Міжнародний валютний фонд (МВФ), Світовий банк, Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD), Програма ООН з навколишнього середовища (UNEP), а також Всесвітній економічний форум (WEF). Ці організації регулярно публікують звіти та дослідження, які допомагають

аналізувати глобальні економічні ризики та спрогнозувати їх вплив на національні економіки.

У науковій сфері багато досліджень проводяться в рамках міжнародних економічних асоціацій, таких як Американська економічна асоціація (АЕА) та Європейська економічна асоціація (ЕЕА).

Відомі вчені активно аналізують економічні кризи, їх причини та шляхи подолання, серед яких Дж. Стігліц (Joseph Stiglitz), К. Сімс (Christopher Sims), Н. Рубіні (Nouriel Roubini), Л. Хансен (Lars Peter Hansen), Р. Раджан (Raghuram Rajan) та інші.

Джозеф Стігліц є одним із провідних дослідників у сфері глобалізації, нерівності та фінансових ринків. Він активно аналізує, як глобалізація та міжнародні фінансові інститути можуть сприяти економічній нестабільності, зокрема через нерівність у розподілі ресурсів та несправедливі торгові практики [50]. Науковець також зосереджує увагу на необхідності реформування міжнародної фінансової системи для підвищення її стійкості до кризових явищ [49].

Крістофер Сімс, лауреат Нобелівської премії за дослідження економічної динаміки та фінансових шоків. К. Сімс розробив нові методи економетричного аналізу, які допомагають прогнозувати економічні процеси в умовах змінних факторів нестабільності [48]. Його роботи зосереджуються на макроекономічних моделях та інструментах для аналізу економічних шоків і їх впливу на економічну стабільність.

Нуріель Рубіні, відомий своїми точними прогнозами глобальних економічних криз, зокрема фінансової кризи 2008 року. Він акцентує увагу на фінансових ринках, їхній ролі у виникненні економічних потрясінь, а також на кризах, що можуть бути спричинені фінансовими бульбашками, державним боргом і неправильною економічною політикою. Одне з його основних досліджень «Crisis Economics: A crash course in the future of finance», в якому він описує причини глобальних фінансових криз і дає рекомендації для запобігання подібним катастрофам у майбутньому [47].

Ларс Хансен, дослідник в галузі макроекономіки та фінансових ринків, розробляв методи економетричного аналізу, які використовуються для оцінки економічних ризиків і прогнозування нестабільності на фінансових ринках. Його

дослідження [43] зосереджені на розумінні впливу невизначеності на економічну динаміку та на розробці моделей, що допомагають передбачити економічні шоки.

Рагурам Раджан зосереджений на вивченні фінансових ринків і їх впливу на економічну стабільність. Його роботи [46] допомагають зрозуміти причини економічних криз і те, як можна зменшити ризики фінансових потрясінь.

Всі ці дослідження підкреслюють важливість аналізу причин економічної нестабільності через різні призми: глобалізацію та нерівність, фінансові ринки і макроекономічні моделі, а також роль державного боргу та фінансових криз. Кожен з цих науковців акцентує увагу на необхідності реформ і змін у глобальній економічній системі для забезпечення її стійкості та зменшення ризиків виникнення нових криз.

Для розуміння специфіки взаємозв'язку між глобальними економічними кризами та національними економічними системами важливими є наукові напрацювання українських дослідників у галузі глобальної економічної нестабільності. Українські вчені вивчають різні аспекти цього феномену, зокрема, фінансову нестабільність, зовнішні економічні шоки та вплив глобалізації на національні економіки.

Так, Н. Степанюк в роботі [28] аналізує чинники глобальної фінансової нестабільності та їх вплив на економіку України, пропонуючи шляхи подолання негативних наслідків. Зокрема, науковець розглядає питання інтеграції України в міжнародні економічні структури та їх вплив на національну економіку.

Г. Ортіна, у статті [22] досліджує національні особливості прояву кризових ситуацій в умовах глобалізації, причини та чинники економічної кризи в Україні, а також пропонує рекомендації щодо подолання кризових явищ.

Науковці О. Воронова, С. Марущак, М. Пугачов в роботі [4] аналізують глобалізаційні тенденції та їхні невизначені наслідки для економічних систем, які діють як механізми поширення нестабільності, зокрема в Україні. Розглядаються показники, що можуть слугувати індикаторами фінансово-економічних криз.

І. Чирак, у статті [31] розглядає основні причини та наслідки фінансової нестабільності в Україні, такі як, хронічна девальвація гривні, циклічні сплески інфляції та фінансово-економічні кризи. Автор наводить аргументи щодо сильного дестабілізаційного впливу екзогенних чинників на економічну динаміку країни. Разом з тим, невирішеним залишається питання розробки

ефективних механізмів протидії цим чинникам та питання щодо зміцнення фінансової стійкості України.

С. Демінський у статті [9] досліджує основні причини, джерела та наслідки глобальної нестабільності на сучасному етапі розвитку світової економіки. Автор обґрунтовує, що особливістю сучасних процесів глобалізації є стрімке поширення локальних дестабілізуючих подій, які можуть призводити до ефекту доміно. Невирішеним залишається питання розробки механізмів запобігання поширенню таких дестабілізуючих явищ у глобальній економіці.

В дослідженні [24] проаналізовані особливості економічних процесів в Україні під час посилення глобальної нестабільності та сформульовані стратегічні пріоритети для подолання ризиків і викликів. Автори наводять аргументи щодо необхідності структурних зрушень в економічній та соціальній сферах України, але залишається питання практичної реалізації запропонованих стратегічних пріоритетів в умовах обмежених ресурсів.

Огляд наукової літератури виявив, що дослідження висвітлюють різні аспекти глобальної нестабільності економічних систем та пропонують шляхи їх подолання, проте недостатньо уваги приділяється комплексному аналізу чинників глобальної нестабільності та розробці практичних рекомендацій щодо адаптації економічних систем до сучасних викликів.

Метою дослідження є визначення та систематизація чинників глобальної нестабільності економічних систем, аналіз їхнього впливу на національну економіку та розробка рекомендацій щодо механізмів адаптації до сучасних викликів і загроз.

Сьогодні існує багато концепцій, які створені як інструменти вивчення чинників глобальної нестабільності. Дані концепції досліджують вплив економічних, політичних, соціальних та екологічних чинників на дестабілізацію світової економіки, пропонують механізми адаптації та визначають обмеження для подальшого розвитку. Систематизація ключових ідей даних концепцій допоможе зрозуміти природу, причини та наслідки глобальної нестабільності економічних систем та дозволить виявити основні підходи, які формують теоретичну основу для аналізу глобальної нестабільності. В табл. 1 наведено огляд основних концепцій глобальної нестійкості економічних систем.

Таблиця 1

Основні концепції глобальної нестабільності

Концепція	Автори	Суть	Ключові ідеї	Недоліки
Теорія циклів економічної кон'юнктури	Й. Шумпетер, М. Кондратьєв	Економічна нестабільність зумовлена періодичними циклами розвитку економіки.	Існування довгострокових, середньострокових і короткострокових економічних циклів. Інновації є ключовим рушієм.	Не враховує нові глобальні виклики (геополітика, екологія). Обмежується економічними чинниками.
Теорія світ-систем	І. Валлерстайн	Світ складається з ядра, периферії, напівпериферії, які взаємодіють через нерівний розподіл ресурсів.	Глобальна нерівність між країнами визначає економічну стабільність або нестабільність.	Недостатня увага до екологічних і технологічних аспектів. Складність кількісного аналізу.
Теорія ресурсних обмежень (Лімітс Гроус)	Д. Медоуз, Римський клуб	Глобальна нестабільність спричинена вичерпанням ресурсів та екологічними обмеженнями.	Зростання населення та економіки більше можливостей екосистем. Необхідність сталого розвитку.	Ігнорування технологічних інновацій, які можуть зменшити вплив ресурсних обмежень.
Теорія хаосу	Е. Лоренц, К. Менард	Економічні системи мають властивості нелінійності та чутливості до початкових умов.	Невеликі зміни можуть викликати великі наслідки (ефект метелика). Нестабільність є природним станом.	Відсутність чітких прогнозів, складність практичного застосування.
Теорія глобалізації та ризиків	У. Бек, Е. Гідденс	Глобалізація посилює взаємозалежність економік, що створює ризики та нестабільність.	Ризики стають глобальними через технології, фінансові ринки, кліматичні зміни.	Не враховує локальні аспекти нестабільності, залежність від макроекономічних процесів.
Концепція інноваційної економіки	Р. Солоу, П. Ромер	Інновації та технології визначають стійкість або нестабільність економіки.	Розвиток нових технологій може як стабілізувати, так і дестабілізувати економіку.	Не враховує соціальні та політичні чинники глобальної нестабільності.
Економіка нерівності	Т. Пікетті	Зростання нерівності сприяє соціальній та економічній нестабільності.	Нерівність у доходах та багатстві є основною причиною економічних криз.	Фокусується на розподілі доходів, залишаючи поза увагою інші фактори нестабільності.

Джерело: побудовано авторами на основі матеріалів [3, 48, 49, 57, 58]

Наведений у табл. 1 огляд основних концепцій глобальної нестабільності демонструє багатогранність і складність явища, що вимагає міждисциплінарного підходу до його вивчення. Теорія циклів економічної кон'юнктури наголошує на періодичності економічних змін, де інновації виступають рушійною силою, але ігнорує сучасні глобальні виклики. Теорія світ-систем акцентує увагу на нерівномірному розподілі ресурсів між країнами, виявляючи взаємозв'язок глобальної стабільності та економічної нерівності, але обмежується макроекономічними аспектами. Концепція ресурсних обмежень підкреслює екологічні ризики, що виникають унаслідок неконтрольованого економічного зростання, проте її недостатньо адаптовано до можливостей сучасних технологій. Теорія хаосу фокусується на нелінійності економічних систем, що пояснює непередбачуваність їхньої поведінки, але має обмежене практичне застосування. Концепція глобалізації та ризиків розглядає взаємозалежність світових економік, яка посилює глобальні ризики, але нехтує локальними аспектами. Інноваційна економіка стверджує, що технології можуть бути як стабілізатором, так і джерелом ризиків для економіки, але не враховує соціальні аспекти. Економіка нерівності висуває тезу про вирішальну роль нерівного розподілу ресурсів у дестабілізації системи, але зосереджується переважно на доходах, не включаючи екологічні або технологічні аспекти.

Таким чином, кожна концепція вносить унікальний внесок у розуміння чинників глобальної нестабільності. Їх обмеження вказують на необхідність комплексного підходу, який поєднує аналіз економічних, екологічних, соціальних і політичних чинників. Узагальнення цих концепцій може сприяти формуванню цілісної теорії, яка враховуватиме як довгострокові тенденції, так і актуальні виклики сучасності, забезпечуючи ефективну адаптацію економічних систем до нестабільності.

Різноманіття підходів до аналізу нестабільності економічних систем відображає складність цієї проблеми та необхідність розробки інтегрованих рішень. Вивчення концепцій глобальної нестабільності сформувало основу для визначення основних методологічних підходів, які сприяють виявленню причин нестабільності, оцінці її масштабів і розробці адаптаційних стратегій для економічних систем.

У цьому контексті методологічні підходи до аналізу нестабільності є інструментом для систематизації знань і пошуку ефективних рішень.

Основні підходи до аналізу нестабільності та їхні характеристики наведено у табл. 2.

Таблиця 2

Методологічні підходи до аналізу нестабільності

Методологічний підхід	Суть	Ключові методи	Переваги	Обмеження
Системний підхід	Розгляд економічної системи як цілісного організму, де всі елементи взаємопов'язані.	Моделювання систем, аналіз сценаріїв, теорія систем.	Дає змогу виявити комплексну взаємодію факторів, прогнозувати поведінку системи.	Висока складність моделювання; залежність від наявності достовірних даних.
Економіко-математичний підхід	Використання математичних моделей для кількісного аналізу нестабільності.	Економетричне моделювання, оптимізація, регресійний аналіз.	Забезпечує точність і надійність кількісних прогнозів.	Вимагає значної кількості даних; може нехтувати якісними факторами.
Еволюційний підхід	Аналіз змін у системах через призму адаптації до зовнішнього середовища.	Моделювання динаміки, аналіз траєкторій розвитку.	Дає змогу оцінити довгострокові тенденції та процеси адаптації.	Ускладнює оцінку миттєвих змін; фокус на тривалих періодах часу.
Сценарний підхід	Моделювання альтернативних сценаріїв розвитку подій на основі різних припущень.	Розробка сценаріїв, аналіз чутливості.	Забезпечує гнучкість у прийнятті рішень і врахування невизначеностей	Значна залежність від якості початкових припущень.
Комплексний підхід	Поєднання кількісного та якісного аналізу для багатовимірної дослідження нестабільності.	Інтеграція системного, економіко-математичного та еволюційного підходів.	Охоплює всі аспекти нестабільності; враховує взаємозалежність різних факторів.	Складність реалізації; потребує значних ресурсів і мультидисциплінарної експертизи.
Соціально-економічний підхід	Оцінка впливу соціальних і поведінкових факторів на економічну нестабільність.	Аналіз поведінки споживачів, моделювання соціальних мереж.	Враховує людський фактор, соціальні тренди та вплив нерівності.	Може нехтувати глобальними макроекономічними аспектами.

Джерело: узагальнено авторами на основі власних досліджень

Методологічні підходи до аналізу нестабільності економічних систем дають змогу не лише виявляти й систематизувати чинники нестабільності, а й розробляти адаптивні стратегії, спрямовані на мінімізацію ризиків і підвищення стійкості економічних систем. Для ефективного застосування методологічних підходів до аналізу нестабільності економічних систем необхідно враховувати специфічні умови, які визначають їхню дієвість у різних економічних і соціальних контекстах. Ці умови забезпечують адекватність аналізу та обґрунтованість рішень, спрямованих на посилення стійкості економічних систем:

- доступ до надійних даних: ефективне використання системного чи економіко-математичного підходу залежить від якісної інформації про динаміку ключових економічних показників, вплив зовнішніх і внутрішніх факторів;
- мультидисциплінарний підхід: комплексне розуміння нестабільності вимагає інтеграції економічних, соціальних, політичних і екологічних аспектів, що потребує співпраці спеціалістів з різних галузей;
- гнучкість і адаптивність: успішне використання сценарного підходу чи соціально-економічного аналізу можливе за умов врахування невизначеностей і зміни зовнішнього середовища;
- довгострокова перспектива: еволюційний і комплексний підходи є ефективними для розробки стратегій, орієнтованих на сталий розвиток і адаптацію до глобальних змін у довгостроковій перспективі;
- технологічна підтримка: використання сучасних інструментів, таких як моделювання, великі дані та штучний інтелект, підвищує ефективність аналізу та прогнозування.

Наведені характеристики умов застосування методологічних підходів до аналізу нестабільності економічних систем дозволяють стверджувати, що їхня ефективність залежить від наявності надійних даних, комплексного підходу та здатності до адаптації до змін. Важливу роль відіграє інтеграція знань з різних дисциплін, яка робить можливим врахування усіх аспектів економічної динаміки, а також формує здатність до адаптації в умовах швидких змін. Прогнозування і стратегічне планування, зокрема в довгостроковій перспективі, можливі лише при підтримці технологічних інструментів, які забезпечують точність і гнучкість в аналізі.

Разом з тим, поєднання різних підходів забезпечує повніше охоплення аспектів глобальної нестабільності, сприяє врахуванню специфіки окремих регіонів або галузей та підвищує обґрунтованість стратегічних рішень. Це дозволяє економічним системам не лише адаптуватися до змін, але й закладати основу для їхнього сталого розвитку в умовах невизначеності.

Для детального розуміння підходів, що забезпечують ефективний аналіз чинників глобальної нестабільності економічних систем розглянемо характеристики основних методів дослідження. Оскільки таке дослідження вимагає врахування широкого спектра змінних, методи, які будуть застосовуватись, повинні забезпечувати інтеграцію різних типів даних і враховувати складність та динамічність економічних систем. Основні методи дослідження в цьому контексті включають як кількісні, так і якісні підходи, що дозволяють створювати багатогранну картину нестабільності економічних систем. До них належать:

- метод сценарного планування – цей метод дозволяє будувати різні варіанти розвитку економічної ситуації на основі оцінки можливих впливів змінних чинників. Він дозволяє прогнозувати та оцінювати наслідки різних економічних умов, що дає можливість приймати більш обґрунтовані рішення в умовах невизначеності;

- метод системного аналізу – використовується для вивчення економічної системи як єдиного цілого з усіма її елементами та взаємозв'язками. Цей підхід дає можливість розглядати вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на стабільність системи, а також прогнозувати її поведінку;

- метод економетричного моделювання – застосовується для створення математичних моделей, що дозволяють аналізувати динаміку економічних процесів, оцінювати вплив різних факторів та прогнозувати можливі сценарії розвитку;

- метод експертних оцінок – цей метод є важливим при зборі якісних даних від спеціалістів та експертів у відповідних галузях для оцінки й аналізу складних економічних процесів, які не завжди можна точно виміряти або змодельовати.

Всі ці методи залишаються надзвичайно актуальними для сучасного дослідження глобальної нестабільності економічних систем, вони тісно взаємопов'язані і їхнє використання дає змогу глибше вивчити чинники глобальної нестабільності економічних систем, а також розробити стратегічні

рекомендації для зменшення ризиків і підвищення стійкості таких систем. В умовах глобалізації та постійних економічних змін, жоден із цих підходів не втрачає своєї значущості, а навпаки, набуває більшої важливості.

Основним етапом у вивченні та аналізі глобальних економічних систем є ідентифікація ключових чинників глобальної нестабільності. Сучасні економіки виявляються все більше взаємозалежними, що робить прогнозування та управління такими чинниками особливо складними. Це вимагає врахування множинних, часто непередбачуваних взаємодій між різними елементами економічної, політичної, соціальної та технологічної сфер. У результаті глобальна нестабільність стає більш динамічною і складною для розуміння. Ідентифікація основних чинників нестабільності є необхідною умовою для оцінки ризиків та розробки стратегій для адаптації економічних систем.

Ключові чинники глобальної нестабільності можна поділити на кілька основних категорій, у кожній з яких містяться різноманітні аспекти, що безпосередньо або опосередковано впливають на глобальний економічний порядок. Ці чинники взаємодіють між собою і створюють ефекти, які є значно складнішими, ніж просте додавання кожного з елементів. Для правильної оцінки нестабільності необхідно враховувати не лише окремі фактори, але й їх складні взаємозв'язки. Ось кілька основних категорій, які визначають глобальну нестабільність економічних систем.

Економічні чинники є одними з основних факторів глобальної нестабільності, оскільки вони охоплюють як макроекономічні тренди, так і локальні економічні потрясіння, здатні поширюватися по всьому світу. Основними складовими економічних чинників є інфляція, дефляція, зміни процентних ставок, а також виникнення економічних криз, які можуть мати глобальні наслідки через високий рівень економічної інтеграції між країнами. Фінансова нестабільність є одним із найважливіших аспектів цієї категорії. Різкі коливання валютних курсів, девальвація національних валют або навіть міжнародні фінансові кризи можуть спричинити серйозні порушення в економічних системах, як на національному рівні, так і на глобальному. Прикладом є фінансова криза 2008 року, коли проблеми в одній країні швидко поширилися на інші через глобалізацію фінансових ринків. Також суттєвими ризиками для глобальної економіки є коливання на фондових ринках. Спад цін на акції, спекуляції з фінансовими інструментами або крах окремих великих

підприємств можуть мати широкий вплив на економічну стабільність. Це може призвести не лише до падіння національних економік, але й до розбалансування світових фінансових систем, що створює додаткові проблеми для глобальної економіки.

Політичні чинники глобальної нестабільності тісно пов'язані з внутрішньою та зовнішньою політичною ситуацією в країнах, і вони мають значний вплив на економічну стабільність на глобальному рівні. Зокрема, геополітичні конфлікти, внутрішні політичні кризи та зміни в управлінських структурах можуть призвести до серйозних економічних потрясінь, які виходять далеко за межі однієї країни. Геополітичні конфлікти, зокрема війни, терористична діяльність, політичні кризи та санкції, можуть сильно дестабілізувати не лише окремі національні економіки, а й спричинити коливання на міжнародних ринках. Такими факторами є, наприклад, військові конфлікти в Україні та Сирії, які вже спричинили негативні економічні наслідки, зокрема на нафтових ринках і у світовій торгівлі. У результаті таких конфліктів відбувається зниження рівня довіри до окремих країн і регіонів, що ускладнює економічне співробітництво на глобальному рівні. Неадекватне управління, політична корупція та відсутність ефективних інститутів також є вагомими чинниками нестабільності. Коли уряди не здатні ефективно управляти економічними процесами або забезпечувати стабільність інститутів, це призводить до зниження інвестиційної привабливості країни, соціальних заворушень та навіть до економічної дезінтеграції. Таким чином, політичні фактори мають суттєвий вплив на здатність країн адаптуватися до глобальних економічних викликів, що в свою чергу негативно позначається на загальній економічній стабільності світу.

Технологічні чинники є одними з ключових елементів, які формують глобальну нестабільність економічних систем. Сучасний технологічний розвиток включає в себе ряд революційних змін, які кардинально змінюють структуру економік, приводячи до нових викликів і можливостей. Одним із основних аспектів цього процесу є автоматизація та цифровізація, які стають вирішальними у формуванні нових виробничих ланцюгів. Ці технологічні зрушення створюють нові виклики для ринків праці, оскільки автоматизація і впровадження роботизованих систем можуть призвести до скорочення робочих місць у певних секторах економіки. Одночасно вони відкривають нові

можливості для зростання інших секторів, таких як технологічний бізнес, програмування та наука. Ці зміни також призводять до значного перерозподілу економічних ресурсів і нерівності між країнами, які мають доступ до передових технологій і тими, які через різні обмеження не можуть їх впроваджувати. Різниця у рівні технологічного розвитку між країнами стає важливим фактором, що впливає на їх конкурентоспроможність на глобальному ринку, створюючи дисбаланси в економічному рості. Крім того, сучасні технології пов'язані із серйозними кіберзагрозами, які стають значною небезпекою для глобальної стабільності. Збільшення кількості кібератак на критичну інфраструктуру держав і корпорацій, а також витоки даних з великих баз, можуть спричинити не лише економічні втрати, але й серйозне зниження довіри до цифрових систем, що сприятиме додатковим економічним та соціальним кризам. Така технологічна нестабільність має руйнівний потенціал для всієї глобальної економіки, порушуючи баланс між різними її елементами.

Екологічні чинники мають суттєвий вплив на глобальну економічну нестабільність, оскільки зміни в природному середовищі безпосередньо впливають на можливості для економічного розвитку та стабільності національних і міжнародних ринків. Глобальні зміни клімату, що включають підвищення температури, підвищення рівня моря, а також часті природні катастрофи, стають важливими драйверами економічних потрясінь. Такі зміни призводять до зниження врожайності сільськогосподарських культур, змінюють умови для ведення бізнесу в аграрних регіонах, зменшують доступність водних ресурсів і збільшують витрати на енергозабезпечення. Ці фактори прямо впливають на економічну продуктивність, викликаючи зниження виробництва і порушення ланцюгів постачання, що може мати серйозні наслідки для глобальних та локальних економік. Виснаження природних ресурсів, зокрема таких важливих як вода, нафта та метали, також має вирішальне значення для економічної стабільності. Зниження доступності таких ресурсів спричиняє зростання вартості сировини, збільшує залежність від імпорту і погіршує економічну ситуацію в країнах, які залежать від видобутку та експорту цих матеріалів. Вичерпання ресурсів може призвести до зростання цін на енергоносії та сировину, порушення поставок на світовому ринку і виникнення нових конфліктів за доступ до обмежених ресурсів, що все це разом стає фактором нестабільності на глобальному рівні.

Соціальні чинники є важливим фактором, який впливає на глобальну економічну нестабільність. Одним з основних чинників є зростання соціальної нерівності, яке спостерігається в багатьох країнах. Величезний розрив між багатими і бідними в суспільствах може призвести до соціальних напружень і протестів, що безпосередньо відображається на економічній ситуації. В умовах нерівномірного розподілу доходів та доступу до ресурсів економічні системи можуть зазнати серйозних викликів, що посилюють ризики політичної та економічної нестабільності. Демографічні зміни також є важливим аспектом, який може спричиняти економічні проблеми. Наприклад, старіння населення в розвинених країнах може призвести до збільшення навантаження на пенсійні та медичні системи, що створює додаткові витрати для урядів і впливає на економічний ріст. Водночас високий рівень безробіття серед молоді може спричиняти соціальну напругу, обмежуючи потенціал для економічного розвитку. Інші демографічні зміни, зокрема зменшення чисельності робочої сили в певних регіонах, можуть призвести до скорочення економічної активності. Міграція, зокрема масові потоки мігрантів, які виникають через війни, соціальну нерівність чи екологічні катастрофи, створюють додаткові соціальні і економічні проблеми. Приймаючі країни часто стикаються з труднощами у адаптації новоприбулих, що може викликати соціальну нестабільність. Це також впливає на ринок праці, підвищуючи конкуренцію за робочі місця та знижуючи рівень життя в певних регіонах. Крім того, міграційні процеси можуть погіршити соціальні відносини в країнах, що приймають біженців або трудових мігрантів, що в свою чергу позначається на економічній ситуації.

Пандемії, зокрема COVID-19, стали яскравими прикладами того, як глобальні загрози для здоров'я можуть істотно впливати на світову економіку. Вони призводять до порушення економічних зв'язків між країнами, що значно ускладнює міжнародну торгівлю, знижує рівень інвестицій і викликає економічний спад. Уряди змушені адаптувати свої стратегії, впроваджуючи нові економічні та соціальні заходи для боротьби з кризами, викликаними поширенням вірусів. Це, в свою чергу, тягне за собою збільшення витрат на охорону здоров'я, тимчасову зупинку виробництва і зниження продуктивності праці, що негативно позначається на економічному розвитку країн. Такі глобальні загрози, як пандемії, не лише викликають негайні соціальні та економічні наслідки, але й залишають довгострокові ефекти, впливаючи на

відновлення економіки і формуючи нові вимоги до глобальних стратегій управління кризами. Важливою складовою цих процесів є перерозподіл ресурсів, адаптація до нових умов глобальної економіки та зміна підходів до здоров'я і безпеки населення.

Для України ідентифікація ключових чинників глобальної нестабільності є надзвичайно важливою, оскільки країна знаходиться в умовах, коли економічні та політичні виклики на міжнародному рівні безпосередньо впливають на її розвиток. Наслідки таких глобальних загроз, як пандемії або політична нестабільність, особливо помітні в умовах України, де економіка залежить від зовнішньої торгівлі, інвестицій і співпраці з міжнародними партнерами.

Пандемії, такі як COVID-19, показали, як глибоко і швидко економічні процеси можуть бути порушені. В Україні це призвело до значного зниження темпів економічного зростання, падіння обсягів виробництва і зростання рівня безробіття. Вплив на малий і середній бізнес, який є важливою складовою економіки країни, став особливо помітним. Крім того, пандемія підвищила вимоги до сучасних підходів у сфері охорони здоров'я та соціальних послуг.

Оскільки Україна є частиною глобальної економічної системи, її економіка вразлива до різноманітних зовнішніх та внутрішніх шоків. Тому актуальність дослідження чинників глобальної нестабільності особливо важлива для розробки стратегії адаптації, яка дозволить Україні стійко реагувати на виклики. Врахування технологічних змін, енергетичних криз та політичної нестабільності допоможе визначити пріоритети для реформування національної економічної стратегії та підготовки до можливих кризових ситуацій в майбутньому.

В умовах глобальних трансформацій Україна повинна активно інтегруватися в міжнародні процеси і розвивати власну стратегію управління економічною нестабільністю, зокрема з урахуванням енергетичних, екологічних та соціальних викликів. Тому ідентифікація таких чинників та вироблення ефективних стратегій адаптації є критично важливим завданням для розвитку економіки країни.

Ідентифікація чинників глобальної нестабільності є ключовим етапом для розуміння економічних викликів, з якими стикаються країни. Визначення цих чинників дозволяє не лише передбачити можливі ризики для економічної системи, а й розробити ефективні стратегії для мінімізації їхніх негативних наслідків. Для України, яка є частиною глобальної економічної мережі, важливо

враховувати як зовнішні чинники (політичні, економічні, екологічні), так і внутрішні (структурні, інституційні, соціальні). Розуміння цих чинників і їхнього взаємозв'язку дозволяє розробляти прогнози для сталого розвитку країни та ефективно реагувати на зміни в глобальному середовищі. Важливим є також запровадження механізмів, які дозволяють країні адаптуватися до глобальних викликів, зберігаючи економічну стабільність і забезпечуючи соціальний розвиток.

Глобальна нестабільність, включи економічні, політичні, технологічні, екологічні та соціальні чинники, а також глобальні загрози для здоров'я, виступає багатогранним феноменом, що означає, що в дослідженні не можна обмежуватись одним аспектом нестабільності, а потрібно враховувати сукупність різноманітних взаємопов'язаних чинників, які по-різному впливають на економічні системи.

Для розуміння феномену глобальної нестабільності та її впливу на економічні системи важливо враховувати кілька ключових аспектів:

- чинники глобальної нестабільності, політичні, економічні, екологічні та інші ризики, є взаємопов'язаними, наприклад, політичний конфлікт може викликати економічну кризу, а екологічна катастрофа може призвести до соціальних проблем. Не можна зрозуміти повну картину, якщо розглядати лише один із цих аспектів. Все це ускладнює ізольований аналіз чинників глобальної нестабільності;

- для аналізу чинників необхідний широкий підхід, що пояснюється тим, що кожен чинник має свої прояви, зокрема, економічна нестабільність – це фінансові кризи чи інфляція, політична нестабільність – це конфлікти або санкції, технологічна нестабільність – це кібератаки, екологічні ризики охоплюють зміну клімату, стихійні лиха, а пандемії – це глобальні загрози для здоров'я та економічної активності тощо. Тому аналіз повинен охоплювати все різноманіття чинників, що вимагає міждисциплінарного підходу;

- дослідження чинників має визначати, як саме різні чинники впливають на економічну діяльність, зайнятість та добробут населення, наприклад, технологічні ризики, зокрема, кібератаки, можуть паралізувати ключові інфраструктури, а пандемії – призвести до зупинки цілих секторів економіки, тому основний фокус зосереджується на визначенні як ці чинники змінюють економічну ситуацію, які будуть економічні наслідки;

- дослідження чинників здійснюється методами порівняльного аналізу. Країни з різним рівнем розвитку стикаються з різними викликами та мають різні можливості для адаптації: розвинуті країни мають більше ресурсів для подолання криз, тоді як країни, що розвиваються, відчувають довші та глибші наслідки;

- оскільки глобальна нестабільність є багатогранною, реагування на її виклики повинно включати багаторівневі підходи. Для цього важливо розробити рекомендації щодо політик, які можуть мінімізувати вплив кожного з чинників, а також врахувати синергію між ними, наприклад, політика для боротьби з економічними наслідками повинна враховувати і соціальні, і екологічні аспекти. Тому практичні рекомендації, стратегії управління повинні враховувати комплексний характер глобальної нестабільності.

Врахування даних аспектів, що характеризують глобальну нестабільність як багатовимірну проблему, вимагає застосування системного та комплексного аналізу для вивчення впливу чинників нестабільності на економічні системи.

Одним із найбільших політичних викликів для розвинених економік є геополітична напруга, як, наприклад, війна в Україні. Конфлікти порушують постачання енергоресурсів, призводять до зростання цін на нафту і газ, а також викликають рецесію. Наприклад, санкції, накладені на Росію після анексії Криму у 2014 році, суттєво вплинули на європейські країни, які залежать від російських енергоресурсів. До початку війни Європа значною мірою залежала від постачань російського природного газу (близько 40% загального імпорту ЄС у 2021 році). Війна та санкції проти Росії призвели до скорочення постачань газу, що викликало рекордне зростання цін на енергоносії. Вартість енергоресурсів зросла, що призвело до інфляції в ЄС і США (World Energy Outlook 2022) [53].

Так, у 2022 році ціни на природний газ у ЄС зросли до рекордних рівнів. Наприклад, у серпні 2022 року ціна на природний газ на хабі TTF у Нідерландах досягла понад 300 євро за мегават-годину (МВт·год), що втричі більше порівняно з початком року. Це зростання було спричинене скороченням постачання газу з Росії та збільшенням попиту на енергоносії в умовах глобальної економічної нестабільності.

Ціни на електроенергію у серпні 2022 року в ЄС становили близько 500 євро за мегават-годину, що в п'ять разів більше порівняно з початком року. Це

зростання було пов'язане з високими цінами на природний газ, оскільки газові електростанції є основним джерелом виробництва електроенергії в ЄС (рис. 1).

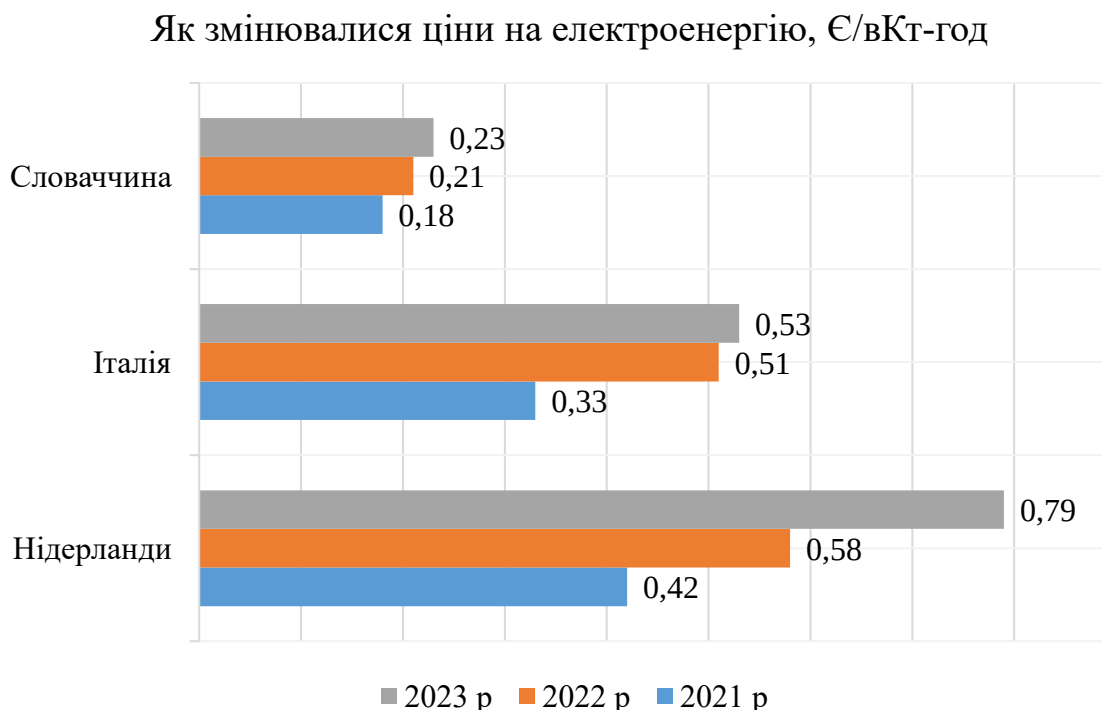


Рис. 1. Зміна тарифів на електроенергію в країнах ЄС за 2021-2023рр.

Джерело: побудовано за матеріалами [20].

Ці коливання цін на енергоресурси мали значний вплив на економіку ЄС, сприяючи зростанню інфляції та підвищенню вартості життя для споживачів. Високі ціни на енергоносії також вплинули на конкурентоспроможність європейських підприємств, особливо в енергомістких галузях, що призвело до закриття частини енергоємних виробництв у Німеччині (наприклад, BASF скоротила виробництво хімічних добрив), зростання витрат на комунальні послуги для домогосподарств у Великій Британії тощо.

Війна також спричинила глобальне зростання цін на продукти харчування та паливо. У 2022 році інфляція в Єврозоні досягла рекордних 10,6% (жовтень), у США – 9,1% (червень). Це пов'язано зі зростанням вартості пшениці, оскільки Україна та Росія до війни забезпечували понад 30% світового експорту цієї культури. За даними «Економічної правди», станом на 13 червня 2022 року середня ціна бензину в США досягла рекордної позначки \$5 за галон, що на 62% більше порівняно з попереднім роком [16].

Україна є ключовим експортером металів, зернових та добрив. Блокада Чорного моря та руйнування портової інфраструктури суттєво вплинули на світові ринки. Водночас, санкції проти Росії ускладнили глобальну торгівлю металами, нафтою та газом. Збільшення собівартості виробництва автомобілів у Європі через дефіцит неону (критично важливого для виробництва мікрочіпів, 50% світового виробництва до війни забезпечувала Україна, але два основні виробники, «Інгаз» у Маріуполі та «Кріоін Інжинірінг» в Одесі, припинили свою діяльність через військові дії, що спричинило дефіцит неону на світовому ринку [15]), зростання транспортних витрат через пошук альтернативних маршрутів постачання – все ускладнило діяльність світових виробників та призвело до логістичних збоїв та проблем глобальних ланцюгів постачань.

У зв'язку з розгорненням воєнних дій в Україні, більшість розвинених країн збільшили військові бюджети. За даними Стокгольмського міжнародного інституту дослідження проблем миру (SIPRI), у 2022 році світові військові витрати зросли на 3,7%, досягнувши рекордних \$2,24 трлн., у 2023 році світові військові витрати сягнули 2443 мільярдів доларів США, що на 6,8% більше порівняно з 2022 роком (рис. 2).

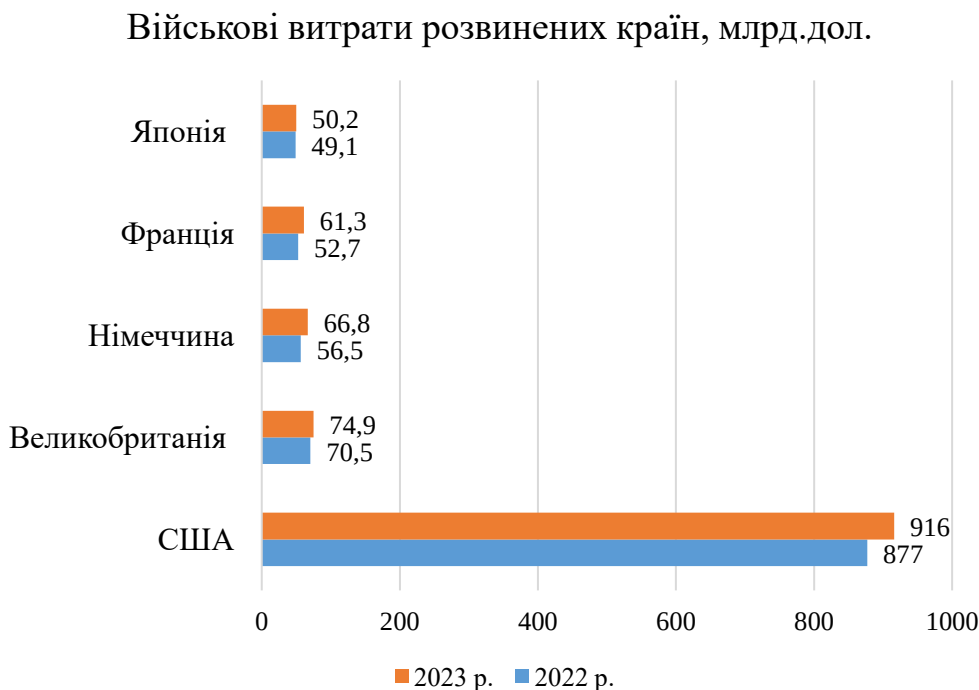


Рис. 2. Збільшення військових витрат у розвинених країнах у 2022-2023 рр.

Джерело: побудовано авторами за матеріалами [19, 29]

Найбільше зростання (+13%) спостерігалось в Європі, що було зумовлено, зокрема, збільшенням витрат Росії та України, а також військовою допомогою Україні та занепокоєнням щодо загрози з боку Росії. Німеччина вперше після Другої світової війни створила спеціальний фонд у €100 млрд для модернізації армії. США надали Україні понад \$75 млрд військової допомоги, що вплинуло на їхній бюджетний дефіцит. Збільшення військових витрат та надання допомоги Україні сприяли зростанню державного боргу як у Франції, так і в США. Це, у свою чергу, стало одним із факторів, що вплинули на рішення Федеральної резервної системи США (ФРС) та Європейського центрального банку (ЄЦБ) підвищити облікові ставки, що ускладнило умови кредитування для бізнесу [54].

Через санкції та геополітичну нестабільність інвестори скорочують інвестиції в ризиковані активи та перерозподіляють капітал у більш стабільні ринки, зокрема в США та країни Перської затоки. Падіння фондових індексів ЄС у 2022 році (DAX – на 12%, CAC 40 – на 9%), приплив інвестицій у військово-промисловий комплекс США та зростання вартості акцій таких компаній, як Lockheed Martin (+37% у 2022 році) сприяло перерозподілу капіталу та інвестиційних ризиків.

Таким чином, війна в Україні стала каталізатором глобальної економічної нестабільності, що призвело до енергетичної кризи, прискорення інфляції, порушення ланцюгів постачання, зростання військових витрат та змін у потоках інвестицій. Розвинуті економіки мають більшу стійкість до глобальних викликів, завдяки розвинутим фінансовим ринкам, високотехнологічному виробництву та ефективним інституціям. Проте навіть вони зазнають значних втрат через чинники нестабільності. Вплив на економіки розвинених країн є комплексним: з одного боку, певні галузі (оборонна промисловість, енергетичний сектор) отримали вигоди, з іншого – промисловість, споживчий сектор та державні фінанси зазнали значного навантаження.

У сучасному світі технологічні ризики є невід'ємною складовою глобальної нестабільності. Незважаючи на високий рівень розвитку технологій та систем управління ризиками, розвинені країни також зазнають значного економічного впливу від таких подій. Технологічні ризики можуть виникати як через внутрішні помилки у виробництві та проектуванні, так і через зовнішні загрози, такі як кібератаки або техногенні катастрофи. Негативні наслідки проявляються у

вигляді фінансових втрат, погіршення репутації компаній, порушення ланцюгів постачання, а також соціальних і екологічних проблем.

Нижче наведено конкретні приклади технологічних ризиків, що суттєво вплинули на економіки розвинених країн.

Після землетрусу та цунамі (2011 р.) сталася аварія на АЕС Фукусіма в Японії, що призвело до значних викидів радіації. Евакуація понад 150 тисяч людей, закриття зони відчуження, значні витрати на ліквідацію наслідків та деконтамінацію територій призвели до економічних збитків, які склали понад \$200 мільярдів [1].

Глобальна кібератака вірусу WannaCry (2017 р.), яка вразила понад 200 тисяч комп'ютерів у 150 країнах, використовуючи вразливості в операційній системі Windows, сприяла порушенню роботи багатьох організацій, включаючи Національну службу охорони здоров'я Великої Британії, що призвело до скасування тисяч медичних процедур. Загальні збитки оцінюються в сотні мільйонів доларів [27].

Наслідками виявлення дефектів батарей в смартфонах Samsung Galaxy Note 7 (2016 р.), які призводили до займання пристроїв, стали відкликання близько 2,5 мільйонів пристроїв, припинення виробництва моделі, прямі фінансові втрати компанії Samsung у розмірі близько \$5,3 мільярда, а також шкода репутації бренду [36].

Наведені приклади підкреслюють значення технологічних ризиків, які також відіграють ключову роль у формуванні глобальної нестабільності, впливаючи на економічну, соціальну та екологічну сферу. Технологічні ризики можуть призводити до значних економічних втрат, порушення екосистем, а також соціальних і політичних наслідків. Для розвинених країн особливо важливою є ефективна система управління такими ризиками, адже саме це дозволяє зберігати стабільність економічної ситуації, мінімізувати шкоду та забезпечити стійкість національних економік. Врахування технологічних ризиків у стратегічному плануванні і політичному управлінні є необхідним кроком на шляху до сталого розвитку та збереження безпеки в умовах глобальних викликів.

Країни, що розвиваються, є значно більш вразливими до глобальної нестабільності, ніж розвинені економіки. Це зумовлено їхньою меншою економічною диверсифікацією, залежністю від експорту сировини, обмеженим доступом до фінансових ресурсів та нестабільністю політичних інститутів. У

кризові періоди такі держави стикаються не лише з економічними проблемами, а й із соціальними потрясіннями, які можуть призводити до гуманітарних катастроф. У 2022 році економічна ситуація в країнах, що розвиваються, погіршилася через низку факторів, включаючи глобальну пандемію COVID-19, геополітичні напруження та зростання цін на енергоносії. Згідно з прогнозами Світового банку, зростання економіки в цих країнах знизилося з 6,6% у 2021 році до 3,4% у 2022 році, що значно нижче середнього рівня 4,8% у 2011–2019 роках (рис. 3).

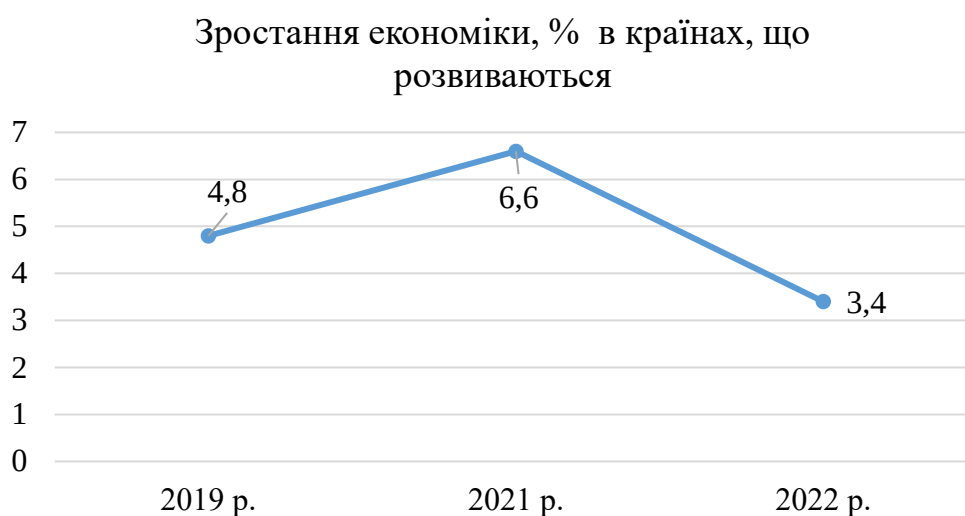


Рис. 3. Показники зростання економіки країн, що розвиваються у 2019-2022 рр.

Джерело: побудовано авторами за матеріалами [52]

Також необхідно відзначити, що війна в Україні стала яскравим прикладом глобальної нестабільності, яка впливає на економіки різних країн по-різному. У той час як розвинені економіки мають інструменти для управління наслідками, країни, що розвиваються, стикаються з набагато серйознішими викликами. Порівняння цих впливів дозволяє краще зрозуміти, як глобальні конфлікти можуть по-різному відображатися на національних економіках залежно від рівня їхньої економічної стабільності та розвитку.

Так, через війну в Україні, багато африканських та азійських країн постраждали від нестачі пального та рекордного зростання цін на енергію, що призвело до зростання інфляції та зупинки виробництва. Для країн Африки, зокрема, Кенії, Нігерії, Сомалі, Україна була одним із найбільших постачальників

пшениці та кукурудзи. Зростання ціни на харчі на 30-40% стало значним ударом для цих країн, де значна частина населення живе за межею бідності. Крім того, зниження постачання добрив через порушення ланцюгів поставок відобразилося на сільському господарстві, що призвело до зниження врожаїв та подальшого зростання цін на продукти [6].

Такі країни, як Єгипет, Судан та Бангладеш, також залежать від імпорту українського та російського зерна. Через блокування портів та зростання вартості доставки мільйони людей опинилися під загрозою голоду. Високий рівень державного боргу та слабкість фінансових систем ускладнили підтримку економік, що призвело до знецінення валют і зростання вартості імпорту.

Шрі-Ланка, яка вже переживала економічні труднощі, була змушена зіткнутися з відсутністю іноземної валюти, що ускладнило імпорт енергоресурсів і продовольства. Війна в Україні призвела до значного зростання цін на нафту, і для Шрі-Ланки це стало додатковим ударом по її економіці, яка залежала від імпорту енергоносіїв. Підвищення цін на паливе спричинило дефіцит товарів і призвело до соціальних заворушень [8].

Туреччина, яка вже зіткнулася з високою інфляцією і девальвацією національної валюти, через війну в Україні зазнала подальшого тиску на свою економіку. Це призвело до значного зростання цін на продовольство і енергоносії, що погіршило соціальну ситуацію в країні і спричинило протестні рухи. Туреччина також стала одним із найбільших імпортерів зерна з України, і в умовах нестабільності це постачання було різко скорочене.

Порівнюючи вплив війни в Україні на розвинені країни та країни, що розвиваються, можна зробити висновок, що розвинуті економіки здатні більш ефективно справлятися з глобальними кризами завдяки стабільним фінансовим системам, доступу до резервних ресурсів та політичним механізмам реагування. Вони мають можливість диверсифікувати свої економіки та використовувати інноваційні технології для зменшення наслідків. Натомість, країни, що розвиваються, стикаються з набагато більш серйозними викликами, такими як залежність від імпорту, нестабільність валютних курсів та відсутність достатніх ресурсів для подолання криз. Ці країни часто виявляються найбільш вразливими до зовнішніх шоків, що може призвести до серйозних соціально-економічних проблем, гуманітарних катастроф та політичної нестабільності.

Вплив глобальної нестабільності на економіки як розвинутих, так і країн, що розвиваються, показує, наскільки важливим є наявність ефективних механізмів адаптації економічних систем до швидко змінюваного глобального середовища. Для розвинених країн, хоча й є певні ресурси для подолання наслідків криз, спостерігається все більша необхідність у більш гнучких стратегіях управління ризиками. Країни, що розвиваються, ще більше потребують таких механізмів, оскільки їхні економіки значно вразливіші через низький рівень розвитку інфраструктури, високий рівень залежності від зовнішніх ринків та обмеженість фінансових і технологічних ресурсів.

Для ефективного протистояння та зменшення негативних наслідків глобальної нестабільності країнам необхідно мати набір адаптивних стратегій, заснованих на комплексному підході до макроекономічного регулювання. Оскільки глобальна нестабільність проявляється через різні канали — економічні, політичні, соціальні та екологічні — країни повинні впроваджувати такі стратегії, які дозволяють швидко адаптуватися до змін, мінімізувати ризики та створювати можливості для відновлення.

Перш за все, для забезпечення стійкості економічних систем необхідно створювати механізми, які знижують залежність економік від зовнішніх шоків. Це можна досягти шляхом диверсифікації економічної структури, зокрема через стимулювання розвитку нових галузей, інноваційних секторів і технологій, що дозволяють зменшити вразливість до змін на глобальних ринках. Для цього важливо інвестувати в наукові дослідження, освіту та інфраструктуру, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Важливим аспектом є і розвиток внутрішнього ринку, зменшення залежності від імпорту через підтримку національних виробників.

Іншим важливим напрямом є вдосконалення макроекономічного регулювання. Одним із основних інструментів у цьому процесі є гнучка фінансова і монетарна політика. У разі глобальних економічних потрясінь, уряди повинні мати можливість збільшити державні витрати для підтримки економічної активності, особливо в умовах падіння приватних інвестицій. Зокрема, стимулювання економіки через державні інвестиції в інфраструктуру може не тільки підвищити виробничий потенціал, але й сприяти соціальному розвитку, створюючи робочі місця та знижуючи рівень безробіття. Однак, така політика повинна бути добре збалансованою, щоб не призвести до значного

зростання державного боргу та інфляції. Це вимагає гнучкості у прийнятті рішень і здатності швидко реагувати на зміни в економічній ситуації.

Монетарна політика повинна забезпечувати стабільність національної валюти та контроль за рівнем інфляції. Центральні банки повинні мати можливість коригувати процентні ставки відповідно до ситуації на ринку, а також використовувати інші інструменти, такі як валютне регулювання чи операції з державними цінними паперами. Важливим є також ефективне управління валютними резервами, що дозволяє зменшити негативний вплив глобальних фінансових криз на платіжний баланс і стабільність національної валюти.

Крім того, країни повинні розвивати політики соціального захисту та перерозподілу, які знижують соціальні ризики в періоди економічної кризи. Для підтримки найуразливіших груп населення необхідно створювати програми безумовного доходу, субсидії на житлово-комунальні послуги та охорону здоров'я, а також вдосконалювати систему освіти та перепідготовки робітників, щоб мінімізувати безробіття у разі скорочення виробництва. Ці заходи сприяють збереженню соціальної стабільності та зменшенню політичних ризиків, які можуть виникати в результаті економічних потрясінь.

Не менш важливим є розвиток інституцій, які здатні ефективно реагувати на глобальні кризи. Це включає в себе створення резервних фондів, які можуть бути використані для фінансування невідкладних заходів у випадку економічних шоків. Стратегії макроекономічного регулювання мають включати також моніторинг і передбачення економічних трендів, що дозволяє країнам готуватися до можливих зовнішніх шоків заздалегідь і знижувати їхній вплив.

Одним із ключових аспектів адаптації є міжнародна співпраця та інтеграція в глобальні економічні системи. В умовах глобалізації країни повинні активно співпрацювати для забезпечення фінансової та торгової стабільності, а також для подолання спільних глобальних проблем, таких як зміна клімату, пандемії чи геополітичні конфлікти. У цьому контексті важливою є роль міжнародних фінансових інститутів, таких як Міжнародний валютний фонд чи Світовий банк, у підтримці країн у періоди глобальної нестабільності.

Таким чином, ефективне протистояння глобальній нестабільності потребує комплексного підходу, який включає диверсифікацію економіки, вдосконалення макроекономічних інструментів, розвиток соціальних та інституційних механізмів, а також міжнародну співпрацю. Тільки за умови інтеграції цих

стратегій країни можуть зменшити вплив глобальних криз і забезпечити стабільний розвиток економічних систем у довгостроковій перспективі.

Розробка таких стратегій є необхідною умовою для подолання наслідків глобальної нестабільності, яка включає в себе фінансові кризи, зміни клімату, геополітичні конфлікти та інші фактори. Різні стратегії повинні бути спрямовані на різні рівні і аспекти розвитку — від економічного зростання до соціальної інтеграції та екологічної стійкості. Можливі стратегії, які можуть сприяти стабільності та стійкості економічних систем на різних рівнях наведено у табл. 3.

Наведений в табл. 3. огляд стратегій, спрямованих на забезпечення стабільності та стійкості економічних систем на різних рівнях, дає комплексне розуміння того, як країни можуть посилити свою стійкість до глобальних потрясінь і забезпечити сталий розвиток. Аналіз стратегічних підходів до забезпечення економічної стійкості допомагає:

- ідентифікувати різноманітні шляхи адаптації, побачити різні варіанти стратегії, кожен з яких спрямований на конкретний аспект економічного, соціального чи екологічного розвитку, що дозволяє країнам вибрати або поєднувати підходи, що найкраще відповідають їхнім потребам і можливостям;
- оцінити ефективність різних підходів через порівняння переваг і недоліків кожної стратегії, що, своєю чергою дає можливість краще оцінити їхню ефективність у досягненні цілей стабільності, а це важливо для ухвалення обґрунтованих політичних рішень і оптимізації ресурсів;
- визначити пріоритети для політики, ключові сфери, на яких слід зосередити увагу при формуванні національних стратегій – чи це економічне зростання, екологічна стійкість, чи соціальний розвиток, що також дає чітке уявлення про необхідні ресурси та інструменти для реалізації політик;
- підкреслити важливість інтеграції стратегій, оскільки кожна стратегія має свої переваги та недоліки, важливо поєднувати різні підходи для досягнення синергії, наприклад, підтримка соціальних програм може поєднуватися з інвестиціями в інноваційні технології, що забезпечить не тільки економічну, але й соціальну стабільність;
- покращити планування на довгострокову перспективу, що дозволить розвивати економічні системи таким чином, щоб вони були здатні адаптуватися до змін на глобальному рівні, шляхом розроблення стратегій реагування на можливі кризи та забезпечення стабільності у будь-яких умовах.

Таблиця 3

Стратегії сприяння стабільності та стійкості економічних систем

Стратегія	Спрямо- ваність	Зміст	Переваги	Недоліки
Диверсифікація економіки	Економіка	Розвиток різних секторів економіки для зменшення залежності від одного ринку чи галузі. Інвестування в інноваційні та технологічні галузі.	Зменшення вразливості економіки до зовнішніх шоків, підвищення стійкості в кризових умовах.	Може потребувати значних початкових інвестицій, час для реалізації та зростання нових секторів.
Створення резервних фондів	Економіка, Соціальний розвиток	Формування національних резервів для покриття витрат у разі економічних шоків. Використання таких фондів для підтримки соціальних програм.	Забезпечення економічної стабільності у кризових ситуаціях, зниження ризиків соціальних заворушень.	Ризик неефективного використання фондів або недостатнього фінансування на випадок серйозних криз.
Зелені інвестиції та сталий розвиток	Екологія, Економіка	Вклади в екологічно чисті технології, підтримка відновлювальних джерел енергії та зменшення викидів CO ₂ .	Підвищення екологічної стійкості, створення нових робочих місць у «зеленій» економіці.	Початкові витрати можуть бути високими, необхідність великих інвестицій у технології та інфраструктуру.
Підтримка соціальних програм	Соціальний розвиток	Розвиток програм соціального захисту для вразливих груп населення, включаючи забезпечення безумовного доходу, доступу до медицини та освіти.	Покращення рівня життя населення, зменшення соціальної нерівності, стабільність в соціальних відносинах.	Висока вартість для державного бюджету, можливість зловживань та неефективного використання ресурсів.
Глобальна співпраця та міжнародна інтеграція	Економіка, Політика	Поглиблення міжнародної співпраці для зниження глобальних ризиків: фінансових криз, кліматичних змін, геополітичних конфліктів.	Зміцнення міжнародних відносин, зниження глобальних кризових явищ, доступ до зовнішніх ресурсів.	Ризик залежності від міжнародних партнерів, можливі політичні чи економічні маніпуляції з боку інших країн.

Джерело: побудовано авторами на основі власних досліджень

Кожна з наведених у таблиці стратегія оцінюється через три основні критерії: спрямованість (яка сфера економіки чи розвитку є пріоритетною), зміст (основні заходи або напрямки, що складають стратегію), а також переваги та недоліки, які вона несе з точки зору ефективності та ресурсних витрат.

Диверсифікація економіки зосереджується на зменшенні залежності від конкретних секторів чи ринків, що особливо важливо в умовах глобальних шоків. Перевагою цієї стратегії є підвищення економічної стійкості, однак для її успішної реалізації потрібні значні початкові інвестиції, і зміни будуть помітні лише через тривалий час.

Створення резервних фондів дозволяє країнам мати фінансову подушку безпеки у разі економічних потрясінь. Це допомагає зберегти стабільність навіть у кризових ситуаціях, однак існує ризик їх неефективного використання або недостатнього фінансування на випадок великих криз.

Зелені інвестиції та сталий розвиток є важливою стратегією для досягнення екологічної та економічної стійкості. Вона передбачає інвестування в екологічно чисті технології та відновлювальні джерела енергії, що сприяє зменшенню екологічних ризиків. Однак така стратегія вимагає великих початкових витрат, що може бути проблемою для деяких країн.

Підтримка соціальних програм є важливою для зменшення соціальної нерівності та підтримки вразливих груп населення. Вона забезпечує соціальну стабільність, але її реалізація може бути дорогою для державного бюджету і пов'язана з ризиками неефективного використання ресурсів.

Глобальна співпраця та міжнародна інтеграція можуть знижувати глобальні ризики, зокрема фінансові та екологічні кризи. Вона сприяє зміцненню міжнародних відносин, проте може призвести до залежності від інших країн та міжнародних політичних впливів.

Розвиток інноваційних технологій є ключем до підвищення конкурентоспроможності та економічного зростання, але він потребує значних інвестицій у науково-технічний розвиток та висококваліфіковані кадри, що може бути складно для країн з обмеженими ресурсами.

Загалом, ці стратегії повинні бути взаємодоповнюючими та адаптованими до специфіки кожної країни. Їх реалізація дозволяє створити більш стійкі та

адаптивні економічні системи, які здатні ефективно протистояти глобальним викликам і забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

У контексті глобальної невизначеності, що характеризується постійними економічними, соціальними та екологічними викликами, важливим аспектом для кожної країни є створення ефективних систем стійкості (resilience). Система стійкості (resilience system) являє собою структуру, що покликана забезпечити стабільність і життєздатність в умовах глобальних викликів та непередбачуваних ситуацій. Вона складається з механізмів і процесів, які дають змогу швидко адаптуватися до змін, реагувати на зовнішні потрясіння та відновлюватися після криз. Тому, щоб забезпечити ефективне функціонування таких систем, необхідно визначити чіткі завдання, що мають забезпечити їхню здатність до адаптації, запобігання ризикам і відновлення після несприятливих подій.

Основними завданнями системи стійкості є не лише її здатність до ефективної реакції на виклики, а й проактивне управління ризиками та створення умов для сталого розвитку в майбутньому. Саме через ці завдання система стійкості забезпечує баланс між економічною, соціальною та екологічною складовими, надаючи кожному з елементів необхідну підтримку для збереження та розвитку. Тому завдання системи стійкості зводяться до забезпечення запобігання потенційним загрозам, підтримки стабільності в умовах криз, адаптації до нових умов і відновлення після потрясінь, зокрема, це:

- запобігання ризикам, системи стійкості повинні передбачати й мінімізувати ризики, які можуть виникнути внаслідок економічних, соціальних чи екологічних потрясінь, що передбачає активне управління потенційними загрозами та зменшення ймовірності їх виникнення;

- адаптація до змін, які можуть виникнути через глобальні виклики, зміни в міжнародному середовищі або технологічні інновації. Система повинна бути гнучкою, готовою до змін у зовнішньому середовищі та здатною швидко пристосовуватись до нових реалій;

- здатність до відновлення після економічних або природних катастроф, що вимагає наявності ресурсів, планів і стратегій для швидкого відновлення роботи ключових секторів економіки та соціальних структур;

- забезпечення стабільного розвитку, що дозволяє не тільки пережити поточні труднощі, а й підготуватися до майбутніх викликів.

Для досягнення цих завдань необхідно спиратися на певні основні принципи, що визначають функціонування та ефективність таких систем. Принципи існування систем стійкості формують фундамент, на якому базуються стратегії адаптації та реагування на глобальні виклики. Вони забезпечують узгодженість дій на всіх рівнях – від інституційних до індивідуальних – і гарантують, що система може не лише вижити в умовах нестабільності, а й розвиватися на основі постійного вдосконалення. Принципи існування систем стійкості допомагають реалізувати завдання адаптації, відновлення та запобігання ризикам, створюючи платформу для довгострокової стійкості економічних, соціальних і екологічних структур. Ці принципи визначають, як саме система повинна функціонувати в умовах постійних змін і невизначеності, щоб забезпечити не лише виживання, але й процвітання в умовах глобальної нестабільності.

До принципів існування систем стійкості віднесемо:

- гнучкість. Системи повинні бути достатньо гнучкими для того, щоб коригувати свої стратегії та процеси у відповідь на нові умови, економічні або соціальні зміни. Гнучкість дозволяє не тільки зберегти стабільність, а й забезпечити адаптацію до невизначеності;

- інтеграція різних секторів. Системи стійкості повинні враховувати не лише економічні фактори, але й соціальні, екологічні та політичні аспекти. Інтеграція різних рівнів і компонентів допомагає створити більш комплексні та стійкі стратегії;

- превентивний підхід. Забезпечення стійкості передбачає наявність превентивних заходів, які дозволяють зменшити ймовірність виникнення великих кризових ситуацій. Системи повинні бути побудовані на засадах прогнозування та управління ризиками;

- взаємодія і співпраця. Стійкість неможлива без координації між різними учасниками – державними органами, підприємствами, міжнародними організаціями та громадським сектором. Взаємодія та співпраця дають змогу більш ефективно реагувати на глобальні виклики, забезпечувати стійкість і зменшувати потенційні втрати;

- інноваційність та технологічні рішення. Впровадження інноваційних технологій є важливим фактором стійкості, оскільки вони дозволяють підвищити

ефективність використання ресурсів, поліпшити економічні моделі і знизити екологічний вплив.

Кожен з цих принципів доповнює інший, створюючи механізм, що дозволяє країнам і організаціям бути готовими до змін, ефективно використовувати наявні ресурси, мінімізувати негативні наслідки зовнішніх і внутрішніх криз і забезпечувати довгострокову стійкість. Вони взаємодіють між собою, створюючи умови для підтримки стабільності та розвитку навіть в умовах невизначеності та постійних змін на глобальному рівні. Гнучкість, інтеграція різних секторів, превентивний підхід, взаємодія між учасниками та впровадження інноваційних технологій є основними чинниками, які забезпечують здатність системи не лише реагувати на зовнішні потрясіння, а й активно адаптуватися, знижувати ризики і сприяти сталому розвитку в умовах глобальної нестабільності; їх можна вважати основою для створення адаптивних, інноваційних та ефективних структур, здатних досягти оптимального балансу між стабільністю, розвитком та стійкістю в умовах глобальних викликів.

Формування систем стійкості (resilience) потребує комплексного підходу, що охоплює різні сфери економічної політики, технологічного розвитку, соціальної підтримки та міжнародного співробітництва. У ситуаціях глобальної нестабільності країни повинні мати можливість швидко реагувати на зовнішні шоки, адаптуючи свої економічні та соціальні моделі до нових умов. Для цього необхідно створювати інститути та механізми, які дозволяють оперативно змінювати стратегії та підходи в залежності від змін на міжнародній арені. Це включає в себе як адаптацію макроекономічних інструментів, таких як фіскальна та монетарна політика, так і використання новітніх технологій для забезпечення економічного зростання в умовах глобальних ризиків.

Важливим елементом системи стійкості є диверсифікація економіки. Це дозволяє зменшити залежність від окремих секторів або ринків, що робить країну менш уразливою до глобальних шоків. Водночас економічна стабільність неможлива без розвитку інфраструктури для підтримки сталого розвитку та інвестицій в інноваційні технології. Країни повинні активно інвестувати у відновлювальні джерела енергії, екологічно чисті технології та технології, що сприяють зниженню викидів парникових газів, щоб мінімізувати ризики, пов'язані з кліматичними змінами.

Соціальна стійкість є невід'ємною частиною загальної системи, адже без підтримки вразливих верств населення та створення умов для розвитку людського капіталу країна не зможе досягти високої стійкості. Для цього необхідно впроваджувати ефективні програми соціального захисту, які дозволяють зберігати соціальну рівновагу в періоди економічної нестабільності. Паралельно з цим слід стимулювати розвиток освітніх програм, які відповідають вимогам глобального ринку праці, зокрема в умовах технологічних змін.

На міжнародному рівні країни повинні активно залучати інструменти глобальної співпраці для подолання спільних викликів, таких як економічні кризи, екологічні катастрофи або пандемії. Участь у міжнародних угодах та фінансових ініціативах, а також забезпечення відкритості зовнішньої торгівлі дозволяють зменшити ризики зовнішніх потрясінь і створюють нові можливості для розвитку. Міжнародна підтримка може бути особливо важливою для країн, що розвиваються, які потребують додаткових ресурсів і технологій для зменшення наслідків глобальних криз.

Загалом, формування систем стійкості в умовах глобальної невизначеності вимагає синергетичного підходу, що поєднує інноваційні економічні стратегії, соціальні ініціативи, екологічну стійкість і міжнародну співпрацю. Ключовими елементами є здатність до швидкої адаптації, інвестиції в технології та інфраструктуру, а також стабільні соціальні механізми, які дозволяють країнам не тільки протистояти викликам, але й використовувати їх як можливість для розвитку та зміцнення стійкості економічних систем.

Узагальнюючи результати роботи, можна зазначити, що глобальна нестабільність є багатогранним і динамічним феноменом, який значно впливає на економічні системи різних країн. Чинники глобальної нестабільності, такі як економічні кризи, політичні та соціальні конфлікти, технологічні зміни та екологічні катастрофи, створюють серйозні виклики для національних економік. Їх вплив проявляється в різних формах: від економічних спадів та інфляційних процесів до соціальних та політичних дестабілізацій. Країни, що розвиваються, особливо вразливі до таких впливів через свою економічну залежність від зовнішніх факторів, недостатню диверсифікацію виробництва та обмежені ресурси для реагування на кризові ситуації.

Аналіз впливу глобальної нестабільності на економіки розвинутих і країн, що розвиваються, показав значні відмінності у способах реагування на кризові

ситуації. Водночас усі країни потребують створення ефективних механізмів адаптації для забезпечення стабільності та стійкості своїх економік. Важливими аспектами є розвиток систем стійкості, що базуються на принципах гнучкості, інтеграції різних секторів, адаптації до змін і впровадження інновацій. Основними інструментами для реалізації цих стратегій є продумане макроекономічне регулювання, інвестиції в інфраструктуру та технології, а також розвиток соціальних механізмів підтримки.

Рекомендації щодо механізмів адаптації до сучасних викликів і загроз включають розробку національних стратегій, спрямованих на зниження залежності від зовнішніх факторів, диверсифікацію економічних секторів, активне використання інноваційних технологій і зміцнення соціальних систем. Важливу роль у забезпеченні стійкості економічних систем відіграють також міжнародні ініціативи та співпраця, що дозволяють знижувати ризики і сприяти сталому розвитку в умовах глобальної нестабільності. Напрями подальших досліджень повинні включати детальне вивчення ефективності різних механізмів адаптації економік до глобальних ризиків, а також дослідження нових підходів до розвитку інноваційних стратегій для зменшення негативного впливу глобальної нестабільності. Потрібно також вивчити можливості для розширення міжнародної співпраці в контексті економічної стійкості та безпеки. Важливим напрямком є дослідження технологічних інновацій, які можуть забезпечити стійкість економік у довгостроковій перспективі, зокрема в контексті змін клімату та енергетичних трансформацій.

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що глобальна нестабільність вимагає комплексних, адаптивних та інноваційних підходів до управління економічними системами, які об'єднують макроекономічні стратегії, інноваційні технології та соціальні механізми підтримки, що дозволяють забезпечити не лише виживання, але й процвітання в умовах постійно змінюваного світового середовища.

1.2. Нестабільність економічних систем та роль ESG-інвестицій у їхній трансформації

У сучасних умовах глобальної нестабільності, екологічних криз та соціально-економічних викликів бізнес-моделі підприємств та підходи до інвестування зазнають суттєвих змін. Традиційні механізми фінансування вже не здатні повною мірою забезпечити стійке зростання та адаптацію економічних систем до нових реалій. Натомість ESG-інвестиції, що враховують екологічні, соціальні та управлінські аспекти, стають важливим механізмом модернізації економіки та зниження глобальних ризиків.

Зростаючий тиск з боку регуляторів, інституційних інвесторів і громадськості вимагає від компаній та держав активного впровадження стійких практик. Європейський зелений курс, глобальні ініціативи щодо зменшення вуглецевого сліду та посилення соціальної відповідальності змушують корпорації адаптувати свої бізнес-моделі до принципів ESG. Це сприятиме не лише підвищенню конкурентоспроможності, а й довгостроковій стійкості економічних систем.

ESG-інвестиції – це стратегія фінансування, що враховує три ключові аспекти: екологічний (Environmental), соціальний (Social) та управлінський (Governance). Вони спрямовані на підтримку компаній та проєктів, які не лише забезпечують фінансову віддачу, але й роблять позитивний внесок у сталий розвиток економіки та суспільства. ESG-інвестиції виступають формою відповідального інвестування, яка передбачає врахування екологічних, соціальних та управлінських аспектів поряд із фінансовими показниками при ухваленні інвестиційних рішень:

- екологічний аспект (Environmental) – оцінює вплив компанії на довкілля, зокрема управління викидами, ефективність використання ресурсів, розвиток відновлюваної енергетики та адаптацію до змін клімату.

- соціальний аспект (Social) – охоплює відносини компанії з працівниками, громадами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами, включаючи

соціальну відповідальність, дотримання прав людини та забезпечення належних умов праці;

- корпоративне управління (Governance) – стосується ефективності менеджменту, прозорості прийняття рішень, дотримання антикорупційних стандартів та забезпечення прав акціонерів.

ESG-інвестиції стають потужним інструментом модернізації економічних систем, адже інтегруючи екологічні, соціальні та управлінські фактори у фінансовий аналіз, цей підхід дозволяє підприємствам не лише покращувати свої фінансові показники, але й знижувати ризики, стимулювати інновації та зміцнювати корпоративне управління.

За даними останніх досліджень, ESG-фактори сприяють зниженню операційних ризиків та підвищенню довгострокової стійкості бізнесу [42].

Так, компанії, що впроваджують екологічно дружні технології та практики, знижують ризики, пов'язані з екологічними катастрофами та регуляторними санкціями. Наприклад, агропромислові підприємства, які застосовують стійкі методи ведення сільського господарства, зменшують вплив на навколишнє середовище та покращують свою репутацію серед споживачів та інвесторів [17].

Впровадження ESG-принципів, в тому числі, програм з енергоефективності та управління водними ресурсами дозволило українській компанії «Астарта» за п'ять років скоротити споживання води на тонну перероблених цукрових буряків на 25%, а споживання газу – на 15%. Ці заходи не лише зменшили екологічний вплив, але й призвели до зниження операційних витрат та ризиків, пов'язаних з ресурсозалежністю [25].

У банківській сфері врахування ESG-ризиків також є критичним для забезпечення стійкості. Наприклад, фактори кібербезпеки безпосередньо впливають на операційні ризики, оскільки порушення в цій сфері можуть призвести до збоїв у діяльності та фінансових втрат. Розуміння та управління такими ESG-факторами дозволяє банкам зміцнювати свої системи ризик-менеджменту та підвищувати довгострокову стійкість [32].

Світові автомобільні компанії, такі як Jaguar Land Rover, Volvo та General Motors, оголосили про перехід до виробництва електромобілів у найближчі 5-15 років. Цей стратегічний крок спрямований на зменшення викидів CO₂ та відповідає глобальним екологічним тенденціям. Інтеграція екологічних аспектів у бізнес-модель не лише знижує регуляторні та репутаційні ризики, але й

відкриває нові ринки та можливості для зростання, забезпечуючи довгострокову стійкість компаній [38].

ESG відіграє дедалі важливішу роль для інвесторів і, відповідно, стає пріоритетом для компаній. Згідно з опитуванням McKinsey, приблизно 85% директорів з інвестицій вважають ESG одним із ключових факторів при ухваленні інвестиційних рішень. Близько 60% опитаних аналізують увесь свій портфель з урахуванням ESG-критеріїв, а майже 80% оцінюють окремі компанії з точки зору впливу ESG на їхні майбутні грошові потоки [56].

Дослідники Школи бізнесу ім. Стерна Нью-Йоркського університету, виявили, що 58% досліджень компаній показали позитивний зв'язок між ESG та фінансовими показниками, 13% досліджень компаній показали нейтральний вплив, 21% досліджень – змішані результати і лише 8% досліджень – негативний зв'язок (рис. 1).

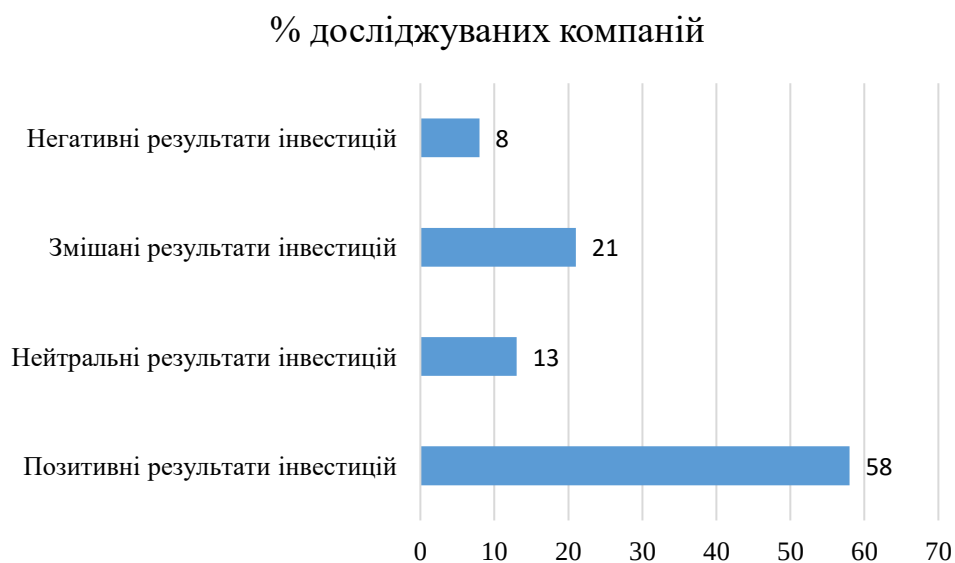


Рис. 1. Результати інвестицій у сталий розвиток

Джерело: побудовано автором на основі даних [55]

Враховуючи досвід компаній, що впроваджують ESG-інвестиції та спираючись на комплексне дослідження, проведене Школою бізнесу ім. Стерна Нью-Йоркського університету, яке показало, що існує чіткий позитивний зв'язок між ESG та фінансовими показниками компаній, таких як, рентабельність власного капіталу, рентабельність активів або ціна акцій, можна дійти висновку, що інтеграція екологічних, соціальних та управлінських принципів у бізнес-

модель сприяє зниженню ризиків, підвищенню ефективності використання ресурсів та покращенню репутації компанії серед інвесторів і споживачів. Зважаючи на це, можна стверджувати, що ESG-інвестування не лише відповідає сучасним викликам сталого розвитку, але й може слугувати ефективним механізмом для підвищення економічної стійкості як окремих підприємств, так і національних економік загалом.

Розуміння того, що впровадження ESG-факторів знижує операційні ризики та підвищує довгострокову стійкість бізнесу, підводить більш широкого питання: як ці інвестиції впливають на модернізацію економічних систем загалом? Сучасні глобальні виклики, такі як зміна клімату, соціальна нерівність та вимоги до прозорості управління, вимагають від економік адаптації та оновлення. У цьому контексті ESG-інвестиції стають каталізатором змін, сприяючи впровадженню інноваційних технологій, розвитку «зеленої» енергетики та покращенню соціальних стандартів. Це, у свою чергу, стимулює модернізацію економічних систем, роблячи їх більш стійкими та конкурентоспроможними в умовах сучасних викликів.

Для України, яка перебуває у фазі відновлення після війни, впровадження ESG-практик є ключовим фактором для модернізації енергетичного сектору, промисловості та залучення іноземних інвестицій, що відповідають вимогам ЄС, зокрема, це створить можливість:

- розробити національні ESG-стандарти та удосконалити систему звітності, що дозволить підприємствам демонструвати свою стійкість;
- використовувати фінансові інструменти (наприклад, зелені облігації) для підтримки інновацій і модернізації;
- активно інтегрувати ESG-критерії у державну політику, щоб відповідати європейським стандартам і стимулювати приватні інвестиції.

Таким чином, ESG-інвестиції становлячись невід’ємною частиною модернізації економічних систем, формують основу для довгострокового розвитку, адаптації до сучасних викликів і посилення їхньої конкурентоспроможності у глобальному масштабі. Екологічний компонент ESG-інвестування стимулює розвиток «зеленої» енергетики, енергоефективних технологій і циркулярної економіки, соціальний аспект сприяє підвищенню якості трудових ресурсів, розвитку людського капіталу та створенню сприятливого бізнес-середовища, корпоративне управління, засноване на

принципах ESG, забезпечує стабільність фінансових потоків, зменшує корупційні ризики та підвищує довіру інвесторів, що є ключовими чинниками оновлення економічних систем.

Мета дослідження – проаналізувати роль ESG-інвестицій як інструменту модернізації економічних систем, визначити їхній вплив на стійкість економіки та окреслити основні механізми їх впровадження в умовах глобальної нестабільності.

Аналіз ролі ESG-інвестицій як інструменту модернізації економічних систем виявляє їхню здатність стимулювати стійкий розвиток, впровадження інновацій та підвищення конкурентоспроможності. Це підкреслює важливість дослідження цього феномену, що знайшло відображення у працях як закордонних, так і українських науковців. Їхні роботи надають розуміння впливу ESG-інвестицій на трансформацію економік та пропонують практичні рекомендації для ефективної інтеграції ESG-принципів у бізнес-практики. У табл. 1 представлено огляд робіт закордонних та українських авторів, які зробили вагомий внесок у розвиток цього напрямку.

Представлені дослідження висвітлюють різні аспекти ESG-інвестування, від глобальних тенденцій до специфіки впровадження в Україні. Закордонні автори, такі як A. Diab та G. Adams, акцентують на стрімкому зростанні ринку ESG-інвестицій та їх впливі на світову економіку. Українські дослідники працюють над узагальненням підходів до використання ESG-факторів сучасними суб'єктами господарювання та обґрунтуванням переваг імплементації ESG-інвестування в механізм забезпечення сталої конкурентоспроможності вітчизняних компаній, зокрема М. Дибя та Ю. Гернего, Г. Дорошенко, К. Кузнєцов, та Л. Дорошенко, зосереджуються на адаптації ESG-принципів до українських реалій, підкреслюючи їхню важливість для стійкого розвитку та відбудови економіки країни.

Аналіз наукових праць свідчить про зростаючу увагу до ESG-інвестицій як ключового елемента модернізації економічних систем та підкреслює, що для України впровадження ESG-принципів є не лише актуальним, але й необхідним кроком для забезпечення стійкого розвитку та інтеграції у світову економічну спільноту (табл.1).

Таблиця 1

Дослідження у сфері ESG-інвестицій

Автор, джерело	Напрямок роботи	Основний зміст роботи	Актуальність для сьогодення
Adeline Diab, Gina Martin Adams «The Future of ESG Investing» (2021) [34]	Дослідження тенденцій розвитку ESG-інвестицій	Аналіз зростання ринку ESG-активів та прогнозування їх подальшого розвитку	Підкреслює швидке зростання ESG-інвестицій, що є важливим для сучасних інвесторів
М. Диба, Ю. Гернего «ESG-інвестування у відбудову економіки України» (2022) [10]	Впровадження ESG-принципів в Україні	Аналіз стану та перспектив впровадження ESG-принципів у фінансову систему України	Наголошує на необхідності інтеграції ESG для стійкого розвитку України
А. Воронцова, Ю. Єльнікова, А. Рудиченко «Структурно-функціональний підхід до ідентифікації відповідального інвестування» (2021) [5]	Відповідальне інвестування	Розробка підходів до ідентифікації та впровадження відповідального інвестування	Сприяє розумінню механізмів відповідального інвестування в сучасних умовах
Г. Дорошенко, К. Кузнєцов «ESG-менеджмент як основа відбудови України» (2024) [11]	ESG-менеджмент у післявоєнній відбудові	Обґрунтування важливості ESG-менеджменту для стійкої відбудови України	Підкреслює роль ESG у відновленні економіки України після кризи
Л. Дорошенко «ESG як обов'язковий складник розвитку національного бізнесу у повоєнний період» (2023) [12]	ESG та розвиток бізнесу в Україні	Аналіз значення ESG-даних для розвитку українського бізнесу у повоєнний період	Вказує на необхідність впровадження ESG для конкурентної спроможності бізнесу

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [5, 10, 11, 12, 34]

Розуміння сучасних підходів до ESG-інвестицій неможливе без врахування їх історичного розвитку. Дослідження показують, що концепції сталого інвестування пройшли значний шлях від початкових ідей соціально відповідального інвестування до сучасних моделей, які інтегрують екологічні, соціальні та управлінські критерії у процес прийняття інвестиційних рішень. Цей розвиток відображає зростаюче усвідомлення необхідності врахування довгострокових екологічних та соціальних наслідків інвестицій, що своєю чергою впливає на формування політик та стратегій сталого розвитку на глобальному рівні. Разом з тим важливо визначити, що саме розуміється під

терміном «стійкі інвестиції». В табл. 2 наведено декілька визначень, аналіз яких дозволяє окреслити межі та критерії, за якими інвестиції можуть вважатися стійкими, що є важливим для розробки політик та стратегій сталого розвитку на різних рівнях економічних систем.

Таблиця 2

Визначення стійких інвестицій

Автор	Джерело	Визначення	Характеристика
Global Sustainable Investment Alliance (GSIA)	Global Sustainable Investment Review (2018) [41]	Стійкі інвестиції – це інвестиції, що враховують екологічні, соціальні та управлінські критерії поряд із фінансовими показниками.	Визначення сформовано з врахуванням комплексного підходу, разом з тим, не деталізує механізми інтеграції критеріїв.
Eccles, Ioannou, Serafeim	The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance (2014) [37]	Стійкі інвестиції – це стратегія, орієнтована на довгострокове створення вартості шляхом інтеграції факторів ESG у корпоративне управління.	Фокус визначення на довгостроковій вартості, але це створює обмежене охоплення макрорівня впливу.
Esty & Winston	Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage (2006) [39]	Стійкі інвестиції – це інвестиції, що стимулюють екологічні інновації та сприяють адаптації до змін клімату для створення конкурентної переваги.	Визначення акцентує увагу на інновації, але не повністю враховує соціальний та управлінський аспекти.

Джерело: сформовано автором на основі [37, 39, 41]

Сучасні підходи до інвестицій узгоджують інвестиційні стратегії з ширшими екологічними та соціальними цілями, що відображає зростаючу тенденцію до відповідального інвестування. Аналіз різних визначень стійких інвестицій дозволяє виокремити ключові характеристики, однак для відображення сучасних тенденцій та викликів їх необхідно доповнити такими характеристиками, як, інтеграція цифрових технологій, адаптивність до глобальних викликів, підвищена прозорість та підзвітність, інтеграція з цілями сталого розвитку та залучення громадськості та зацікавлених сторін, врахування ризиків зміни клімату.

Інтеграція цифрових технологій дозволить враховувати вплив цифровізації та технологічних інновацій на стійкість інвестицій, зокрема через використання фінансових технологій (фінтех), блокчейн та штучного інтелекту для підвищення прозорості та ефективності інвестиційних процесів. Ці технології дозволяють автоматизувати процеси оцінки ризиків, моніторингу та звітності, що сприяє більш ефективному управлінню стійкими інвестиціями. Зокрема, дослідження показують, що блокчейн може забезпечити прозорість у ланцюгах постачання та підтвердження екологічних стандартів.

Адаптивність до глобальних викликів сформує здатність інвестиційних стратегій швидко реагувати на зміни в глобальному середовищі, такі як економічні кризи, зміна клімату та соціальні трансформації, забезпечуючи стійкість та довгострокову вигоду, що також включає в себе гнучкість у перерозподілі ресурсів та адаптацію до нових регулювань та вимог ринку. Наприклад, під час пандемії COVID-19 багато компаній були змушені переглянути свої стратегії інвестицій, зосереджуючись на цифрових технологіях та віддаленій роботі.

Підвищена прозорість та підзвітність вимагатиме від інвесторів та підприємств надавати детальну інформацію про вплив своїх діяльностей на довкілля та суспільство, що сприяє підвищенню довіри та залученню відповідальних інвесторів. Дана вимога включає в себе розкриття даних про викиди парникових газів, використання ресурсів та соціальні ініціативи, що дозволяє інвесторам приймати обґрунтовані рішення.

Інтеграція з цілями сталого розвитку орієнтуватиме на досягнення глобальних цілей сталого розвитку, таких як зменшення бідності, забезпечення рівності та збереження екосистем, через спрямування інвестицій у відповідні проекти та ініціативи. Інвестиції повинні сприяти реалізації цих цілей через фінансування проектів, які мають позитивний соціальний та екологічний вплив. Наприклад, інвестиції в відновлювальну енергетику сприяють зменшенню викидів CO₂ та забезпеченню енергетичної безпеки.

Залучення громадськості та зацікавлених сторін дозволить приймати активну участь місцевим громадам, працівникам та іншим зацікавленим сторонам у процесі прийняття рішень щодо інвестицій, що забезпечить соціальну відповідальність та підтримку з боку суспільства, що є важливим для довгострокового успіху інвестиційних проектів. Дослідження показують, що

залучення зацікавлених сторін може підвищити ефективність проектів та зменшити ризики соціальних конфліктів.

Інвестори, у своїх рішеннях, все частіше враховують ризики, пов'язані зі зміною клімату. Це включає в себе оцінку фізичних ризиків (наприклад, повені, посухи) та трансформаційних ризиків (наприклад, зміни в регулюванні, технологічні зрушення). Міжнародні організації, такі як TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures [51]), розробили рекомендації щодо розкриття інформації про кліматичні ризики.

Ураховуючи додаткові аспекти, які набули актуальності в умовах глобальних трансформацій, пропонується розширити визначення стійких інвестицій.

Стійкі інвестиції – це комплексна стратегія фінансування, що інтегрує фінансові, екологічні, соціальні та управлінські критерії, а також враховує вплив цифрових технологій, адаптивність до глобальних викликів, підвищену прозорість, інтеграцію з цілями сталого розвитку та залучення громадськості, з метою створення довгострокової вартості, забезпечення стійкого розвитку економічних систем та ефективного управління ризиками.

Отримане визначення стійких інвестицій відрізняється своєю комплексністю та врахуванням сучасних викликів. Новизна отриманого визначення полягає у його здатності відобразити сучасні тенденції: воно враховує не тільки традиційні фінансові критерії, але й додає вимір цифровізації, адаптивності, підвищеної прозорості та управління ризиками. Це робить визначення більш релевантним для сучасної економічної реальності та підкреслює його практичне значення для підприємств та інвесторів у глобальному контексті.

Для розуміння механізмів та принципів, які лежать в основі стійкого інвестування, їхнього впливу на економічні системи різного рівня розглянемо ключові концепції у сфері стійкого інвестування.

Сьогодні існує кілька концепцій, що розвинулися на базі початкових підходів:

- ESG-інвестування: ESG-інвестування набуло популярності на початку 2000-х завдяки необхідності врахування нефінансових чинників, що впливають на довгострокову стабільність компаній та передбачає оцінку компаній на основі їхньої екологічної, соціальної та управлінської діяльності. ESG-інвестування

включає екологічний аспект (зниження викидів CO₂, енергоефективність, управління відходами), соціальний аспект (дотримання прав працівників, гендерна рівність, підтримка місцевих громад), управлінський аспект (прозорість корпоративного управління, боротьба з корупцією, етика бізнесу). Сьогодні ESG-інвестування інтегрується в стандартні фінансові аналізи, що відкриває широкі перспективи;

- соціально відповідальні інвестиції (SRI) мають історичні корені, що сягають релігійних принципів, і розвинулися як відповідь на соціальні та етичні виклики. Ця концепція передбачає виключення з інвестиційного портфеля компаній, які займаються неетичною діяльністю, наприклад, виробництвом зброї, тютюну або порушенням прав людини. На відміну від ESG, SRI більше орієнтовані на етичні принципи, ніж на фінансову віддачу. Розвиток SRI підтримується зростанням глобальної свідомості та активізмом;

- імпакт-інвестування зорієнтоване на отримання фінансової віддачі разом із вимірним позитивним соціальним або екологічним впливом. Підхід активно набирає обертів, особливо в контексті вирішення глобальних викликів, зокрема через глобальну декарбонізацію та зростання попиту на «зелені» технології;

- зелені інвестиції, або інвестування в природу (NCI) фокусуються на екологічній складовій, відповідаючи на нагальні проблеми зміни клімату та забруднення. Перспективи зростання пов'язані з глобальними екологічними трансформаціями. Концепція передбачає вкладення коштів у проекти, які підтримують біорізноманіття, відновлення екосистем та стале використання природних ресурсів, в тому числі, у проекти з низьким впливом на довкілля;

- інтеграція Цілей сталого розвитку ООН (SDGs) передбачає інвестування в проекти, які сприяють досягненню 17 Цілей сталого розвитку ООН, таких як ліквідація бідності, забезпечення якісної освіти та боротьба зі зміною клімату. Підхід є актуальним через глобальну підтримку SDGs та зростання інтересу інвесторів до соціального впливу.

Характеристика ключових концепцій у сфері стійкого інвестування наведена у табл. 3.

Наведені підходи демонструють зростаючу інтеграцію етичних, соціальних та екологічних критеріїв у інвестиційну діяльність, що сприяє створенню довгострокової вартості та стабільності економічних систем. Разом з тим необхідно відмітити, що ESG-інвестування залишається ключовою

концепцією через зростання регуляторних вимог (наприклад, CSRD в ЄС) та збільшення попиту інвесторів на прозорість і відповідальність. Інвестування у перехід до низьковуглецевої економіки стає все більш важливим через глобальну декарбонізацію та необхідність адаптації до кліматичних змін. Інтеграція SDGs набуває значення через глобальну підтримку Цілей сталого розвитку та зростання інтересу до соціального впливу інвестицій.

Таблиця 3

Ключові концепції у сфері стійкого інвестування

Концепція	Дата утворення	Поштовх	Засновники/послідовники	Перспективи розвитку
ESG-інвестування	2000-ті роки, активний розвиток після 2004 року («Who Cares Wins»)	Потреба інтегрувати нефінансові критерії (екологічні, соціальні, управлінські) для кращої оцінки ризиків і можливостей компаній	Ініціативи ООН та співпраця з провідними інституціями (Unibanco, Jupiter Fund); Послідовниками є численні банки та інвестиційні фонди в Європі та США	Зростання значущості ESG через глобальний перехід до стійкого розвитку; розширення нормативної бази та інтеграція ESG у стандартні фінансові аналізи
Соціально відповідальні інвестиції (SRI)	Початок 1970-х, із коренями в релігійних засадах (Quakers, Джон Уесли)	Реакція на соціальні виклики: апартеїд, війни, порушення прав людини та екологічні проблеми; зростання суспільної свідомості	Релігійні спільноти, Леон Салліван та Sullivan Principles; активний розвиток у США та Європі	Розширення спектру інвестиційних стратегій; впровадження етичних критеріїв стає важливим елементом корпоративної політики, що сприяє зростанню SRI на глобальному рівні
Impact Investing (Імпакт-інвестування)	Активно розвивається з 2000-х, стрімко зростає з 2010-х років	Пошук фінансової віддачі, яка поєднується з вимірним соціальним чи екологічним впливом; відповідь на глобальні виклики (зміни клімату, нерівність)	Ініціативи Social Impact Investment Task Force, венчурний капітал з орієнтацією на соціальні проекти (мікрофінансування, чисті технології)	Значний ріст ринку завдяки підвищенню вимог до вимірності соціального та екологічного впливу; розвиток інноваційних фінансових інструментів і розширення географії застосування, зокрема в країнах, що розвиваються
Зелені інвестиції	Виникли в 1980-90-х роках,	Відповідь на екологічні проблеми, зокрема	Розвиток зелених облігацій та	Подальше зростання через глобальний перехід до

Концепція	Дата утворення	Поштовх	Засновники/ послідовники	Перспективи розвитку
	отримали імпульс із зростанням екологічної свідомості	зміну клімату, забруднення; попит на інвестиції у відновлювану енергетику та «зелені» технології	ініціатив екологічних організацій, таких як CERES (1989 р.); пізніше – широке впровадження екологічних стандартів	низьковуглецевої економіки; підтримка регуляторів і технологічні інновації сприятимуть розвитку зелених фінансових інструментів
Інтеграція Цілей сталого розвитку ООН (SDGs)	2015 рік (прийняття на Саміті ООН зі сталого розвитку)	Необхідність універсального підходу до подолання глобальних проблем, таких як бідність, голод, зміна клімату, нерівність та інші. Цілі розвитку тисячоліття (ЦРТ) завершилися у 2015 р., і потрібен був новий план дій	Організація Об'єднаних Націй (ООН). Концепція розроблена за участю країн-членів ООН, експертів та громадськості у рамках широких консультацій	Досягнення 17 цілей до 2030 року. Інтеграція економічного, соціального та екологічного розвитку. Глобальне партнерство для мобілізації ресурсів та технологій

Джерело: складено автором на основі [7, 23]

У сучасному світі, де економічна динаміка поєднується з глобальними викликами екологічного, соціального та управлінського характеру, традиційні фінансові підходи поступово доповнюються новими моделями інвестування. ESG-інвестиції (екологічні, соціальні, управлінські) – це відповідь на ці виклики, яка інтегрує нефінансові критерії у прийняття інвестиційних рішень, на відміну від традиційного фінансування, що орієнтоване виключно на фінансові показники.

Розуміння відмінностей між ESG-інвестиціями та традиційним фінансуванням є критично важливим для сучасних інвесторів. Це дозволяє не лише оцінити короткострокову прибутковість, але й врахувати довгострокові ризики та можливості, пов'язані з управлінням екологічними, соціальними та корпоративними аспектами. В результаті, ESG-підхід сприяє формуванню стійких бізнес-моделей, адаптованих до змін у регуляторному середовищі та суспільних очікуваннях.

ESG-інвестиції відрізняються від традиційного фінансування за наступними ознаками.

1. Інтеграція нефінансових критеріїв. ESG-інвестиції базуються на комплексному аналізі, який включає не лише фінансові показники, але й екологічні, соціальні та управлінські фактори. Наприклад, компанія може демонструвати високі фінансові результати, але не враховувати вплив своєї діяльності на довкілля або умови праці співробітників. ESG-підхід допомагає виявити такі недоліки, що можуть вплинути на довгострокову стабільність і репутацію підприємства.

2. Довгострокова орієнтація. ESG-інвестиції спрямовані на створення довгострокової вартості через зниження ризиків, пов'язаних із змінами клімату, соціальними потрясіннями та неефективним корпоративним управлінням. Традиційний підхід часто фокусується на короткострокових фінансових результатах, що може призводити до ігнорування стратегічних ризиків, які проявляються в довгостроковій перспективі.

3. Корпоративне управління і етика. Однією з ключових складових ESG-інвестицій є акцент на якості корпоративного управління, прозорості прийняття рішень та дотриманні етичних норм. Такий підхід сприяє зміцненню довіри інвесторів, зменшенню управлінських ризиків і покращенню репутації компанії. У традиційному фінансуванні ці аспекти часто не отримують достатньої уваги, якщо вони не впливають безпосередньо на фінансові показники.

4. Адаптація до нормативних вимог та суспільних очікувань. Сучасні регулятори та громадськість дедалі більше очікують від компаній відповідального ведення бізнесу. ESG-інвестиції стимулюють компанії впроваджувати відповідні практики, що дозволяє зменшити ризики правових санкцій і негативного впливу на імідж. Традиційний підхід, зосереджений виключно на фінансовій віддачі, не завжди враховує ці додаткові вимоги, що може призвести до несподіваних витрат у разі появи кризових ситуацій.

В таблиці 4 наведено узагальнене порівняння ESG-інвестицій та традиційного фінансування, які мають суттєві відмінності у своїх підходах, цілях та критеріях оцінки.

Як бачимо з даних табл. 4, ESG-інвестиції відрізняються від традиційного фінансування своєю комплексністю та орієнтацією на довгострокову стійкість. Інтеграція нефінансових критеріїв дозволяє краще управляти ризиками, пов'язаними з екологічними, соціальними та управлінськими аспектами, що сприяє формуванню стабільних і стійких бізнес-моделей.

Таблиця 4

Порівняння ESG-інвестицій та традиційного фінансування

ESG-інвестиції	Традиційне фінансування
Критерії оцінки	
Враховують екологічні (Environmental), соціальні (Social) та управлінські (Governance) фактори.	Орієнтовані виключно на фінансові показники, такі як прибутковість, рентабельність та ризики.
Оцінюють вплив компанії на довкілля, суспільство та корпоративну етику.	Оцінюють економічну ефективність та фінансову стабільність компанії.
Цілі інвестування	
Спрямовані на досягнення довгострокового сталого розвитку та позитивного впливу на суспільство та довкілля.	Орієнтовані на максимізацію прибутку в коротко- та середньостроковій перспективі.
Враховують етичні та моральні аспекти інвестування.	Рідко враховують етичні аспекти, акцентуючись на фінансовій віддачі.
Підходи до ризиків	
Враховують ESG-ризики, такі як кліматичні зміни, соціальна напруженість або корупція.	Зосереджені на фінансових ризиках, таких як волатильність ринків або кредитні ризики.
Акцентують увагу на довгостроковій стійкості та управлінні ризиками, пов'язаними з ESG.	Рідко враховують довгострокові ризики, пов'язані з екологією чи соціальними аспектами.
Інструменти та методи	
Використовують спеціалізовані інструменти, такі як «зелені» облігації, соціальні облігації або фонди, що відповідають ESG-критеріям.	Використовують традиційні інструменти: акції, облігації, деривативи тощо.
Застосовують рейтинги ESG для оцінки компаній.	Використовують фінансові рейтинги (наприклад, кредитні рейтинги).
Вплив на суспільство та довкілля	
Спрямовані на створення позитивного соціального та екологічного впливу.	Рідко враховують вплив на суспільство чи довкілля, якщо це не впливає на фінансові результати.
Підтримують проекти, які сприяють сталому розвитку, наприклад, відновлювана енергетика чи соціальні ініціативи.	Зосереджені на будь-яких проектах, які обіцяють високу прибутковість, незалежно від їхнього впливу.
Розповсюдження та тренди	
Набувають все більшої популярності через зростання обізнаності про кліматичні зміни, соціальну відповідальність та регуляторні вимоги.	Залишаються основним підходом, але втрачають частку ринку через зростання попиту на ESG.
У 2024 році ESG-інвестиції стають ключовим елементом стратегії багатьох інституційних інвесторів.	Традиційне фінансування залишається основним, але все частіше інтегрує ESG-елементи.

Джерело: узагальнено на основі [7, 18, 23]

Цей підхід відповідає сучасним викликам та нормативним вимогам, забезпечуючи як фінансову прибутковість, так і позитивний вплив на

суспільство і довкілля. Розуміння цих відмінностей є необхідним для прийняття зважених інвестиційних рішень у сучасному динамічному економічному середовищі.

Порівнюючи ESG-інвестиції з традиційним фінансуванням, можна відзначити, що ключова відмінність полягає в інтеграції екологічних, соціальних та управлінських факторів у процес прийняття рішень. Однак для того, щоб ці фактори були враховані ефективно, необхідні чіткі принципи та стандарти оцінки ESG, які допомагають інвесторам, компаніям та регуляторам вимірювати, аналізувати та порівнювати ESG-показники, що робить інвестування більш прозорим і відповідальним.

Принципи та стандарти оцінки ESG – це набори правил, методологій та рекомендацій, які визначають, як оцінювати екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності компаній.

Принципи включають загальні підходи та цінності, які керують процесом оцінки (наприклад, прозорість, відповідальність, інклюзивність).

Стандарти включають конкретні методики, показники та формати звітності, які дозволяють вимірювати ESG-показники.

Принципи та стандарти ESG виконують роль свого роду «правил гри», які забезпечують прозорість і довіру. Вони допомагають компаніям структуровано підходити до звітності, а інвесторам – розуміти, наскільки відповідально підприємства ставляться до екологічних викликів, соціальних питань та корпоративного управління. Крім того, стандарти сприяють уніфікації даних, що дозволяє порівнювати результати різних організацій і галузей. Це особливо важливо в умовах, кліматичних змін, соціальної нерівності та зростаючих вимог до корпоративної відповідальності.

Розглядаючи значення принципів та стандартів оцінки ESG, варто звернути увагу на те, як вони реалізуються на практиці. Ці принципи та стандарти не лише визначають загальні підходи до оцінки екологічних, соціальних та управлінських аспектів, але й формують конкретні механізми, які дозволяють компаніям та інвесторам ефективно взаємодіяти в умовах сучасних викликів. Вони стають основою для створення прозорості, зрозумілої та порівнянної системи оцінки, що є ключовим для забезпечення довіри та стабільності у сфері інвестування.

Принципи оцінки ESG базуються на фундаментальних цінностях, таких як прозорість, відповідальність, інклюзивність та довгострокова орієнтація. Наприклад, прозорість передбачає, що компанії повинні надавати повну та достовірну інформацію про свою діяльність, щоб інвестори та інші стейкхолдери могли робити обґрунтовані висновки. Відповідальність вимагає від організацій усвідомлювати свій вплив на довкілля та суспільство і вживати заходів для його мінімізації. Інклюзивність підкреслює важливість врахування інтересів усіх груп, які зачіпає діяльність компанії, від працівників до місцевих громад. Довгострокова орієнтація ж наголошує на необхідності планування та дій, спрямованих на забезпечення сталого розвитку для майбутніх поколінь.

Що стосується стандартів оцінки ESG, то вони представляють собою конкретні методики та інструменти, які дозволяють вимірювати та аналізувати ESG-показники. Наприклад, стандарти GRI (Global Reporting Initiative) пропонують детальну систему звітності, яка охоплює широкий спектр екологічних, соціальних та управлінських аспектів. Вони дозволяють компаніям структуровано підходити до розкриття інформації, що робить їхні звіти зрозумілими та порівнянними. Інший приклад – стандарти SASB (Sustainability Accounting Standards Board), які зосереджуються на фінансово матеріальних ESG-факторах і розроблені для конкретних галузей, що робить їх особливо корисними для інвесторів, які шукають галузеву специфіку.

Кліматичні аспекти часто оцінюються за стандартами TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures), які допомагають компаніям виявляти та розкривати інформацію про ризики, пов'язані зі зміною клімату. Це особливо актуально в умовах глобального потепління та декарбонізації економіки. CDP (Carbon Disclosure Project) спеціалізується на оцінці викидів вуглецю, що робить його ключовим інструментом для компаній, які прагнуть зменшити свій вуглецевий слід.

Крім того, існують стандарти, які охоплюють ширші аспекти соціальної відповідальності, такі як ISO 26000. Вони надають рекомендації щодо впровадження принципів соціальної відповідальності у бізнес-процеси, включаючи права людини, умови праці, екологічну відповідальність та боротьбу з корупцією. Ці стандарти допомагають компаніям не лише відповідати вимогам регуляторів, але й будувати довірливі відносини зі стейкхолдерами.

Попри широке використання зазначених стандартів, сучасному ринку ESG не вистачає єдиної інтегрованої системи, яка б об'єднувала всі аспекти стійкості в один гармонізований підхід. Існуючі стандарти часто розрізняються за методологією, охопленням і деталізацією показників, що ускладнює порівняння даних між компаніями та регіонами. Крім того, деякі важливі соціальні та етичні аспекти, такі як права людини або корпоративна культура, можуть залишатися недостатньо деталізованими або врахованими залежно від обраного стандарту. Для подолання цих проблем необхідний комплексний підхід, який би враховував як технічні, так і організаційні аспекти.

Одним із ключових напрямків вдосконалення є уніфікація стандартів та методологій. Наразі існує велика кількість різних стандартів ESG, таких як GRI, SASB, TCFD та інші, що ускладнює порівняння даних між компаніями та галузями. Створення єдиної глобальної рамки стандартів, яка поєднувала б найкращі практики з існуючих підходів, могло б значно спростити процес оцінки та звітності. Крім того, важливо розробити галузеві методики, які враховували б специфіку різних секторів економіки, наприклад, енергетики, фінансів або сільського господарства. Це дозволило б більш точно оцінювати ESG-показники з урахуванням особливостей кожної галузі.

Технологічний прогрес також відіграє важливу роль у вдосконаленні ESG-оцінки. Сучасні інструменти, такі як штучний інтелект, машинне навчання та блокчейн, можуть значно покращити якість збору та аналізу даних. Наприклад, штучний інтелект дозволяє автоматизувати процес аналізу великих обсягів інформації, виявляти тенденції та прогнозувати ризики. Блокчейн, у свою чергу, забезпечує прозорість та достовірність даних, що особливо важливо для відстеження екологічного та соціального впливу в ланцюгах поставок. Використання таких технологій дозволить зробити ESG-оцінку більш об'єктивною та ефективною.

Ще одним важливим аспектом є розширення охоплення нематеріальних показників. Багато ESG-показників, особливо соціальних, важко виміряти через їхню нематеріальну природу. Для цього необхідно розробити кількісні методики, які дозволяли б оцінювати такі аспекти, як гендерна рівність, рівень задоволеності працівників або вплив на місцеві громади. Інтегровані звіти, які поєднують фінансові та не фінансові показники, також можуть стати ефективним

інструментом для демонстрації повного впливу компанії на суспільство та довкілля.

Підвищення якості даних та звітності також є одним з ключових елементів вдосконалення ESG-оцінки. Для цього можна впровадити обов'язкову верифікацію ESG-даних незалежними аудиторами, що дозволить забезпечити їхню достовірність. Створення централізованих платформ для збору та обміну даними також сприятиме прозорості та доступності інформації. Крім того, важливо навчати компанії правильній збірці та інтерпретації даних, щоб уникнути помилок та маніпуляцій.

Динамічна оцінка ризиків також має бути частиною вдосконаленої ESG-оцінки. ESG-ризиків часто змінюються через зовнішні чинники, такі як кліматичні зміни, політична нестабільність або соціальні протести. Використання сценарного аналізу для оцінки впливу різних сценаріїв, наприклад, підвищення температури на 1,5°C або 2°C, дозволить краще підготуватися до можливих змін. Впровадження системи моніторингу ризиків у реальному часі також допоможе оперативно реагувати на нові виклики.

Залучення стейкхолдерів до процесу оцінки є ще одним важливим кроком. ESG-оцінка повинна враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін, включаючи інвесторів, працівників, клієнтів та громадськість. Регулярні консультації зі стейкхолдерами та механізми зворотного зв'язку дозволять визначити ключові аспекти ESG-оцінки та забезпечити її відповідність реальним потребам.

Нарешті, регулятори можуть відіграти ключову роль у вдосконаленні ESG-оцінки, впроваджуючи чіткі вимоги до звітності та оцінки. Наприклад, впровадження обов'язкових стандартів ESG-звітності для великих компаній та створення національних агенцій з моніторингу ESG-показників могли б значно підвищити якість та прозорість оцінки.

Таким чином, вдосконалення ESG-оцінки вимагає комплексного підходу, який поєднує уніфікацію стандартів, використання сучасних технологій, покращення якості даних та залучення стейкхолдерів. Це дозволить зробити ESG-оцінку більш точною, прозорою та корисною для всіх учасників ринку, що сприятиме стабільному розвитку економіки та суспільства.

Вдосконалення ESG-оцінки є важливим кроком для забезпечення її точності, прозорості та довіри з боку інвесторів, компаній та суспільства. Однак сама по собі оцінка – це лише початок процесу. Щоб перетворити отримані дані

на реальні дії, необхідні ефективні інструменти та механізми, які дозволяють інвесторам інтегрувати ESG-фактори у свої рішення та направляти капітал у проекти, що сприяють сталому розвитку. Саме тут на перший план виходять інструменти та механізми ESG-інвестування, які стають мостом між оцінкою та практичною реалізацією принципів сталого розвитку. Вони дозволяють інвесторам не лише аналізувати вплив компаній на довкілля, суспільство та корпоративне управління, але й активно впливати на їхню діяльність, сприяючи позитивним змінам. Вони відіграють важливу роль у забезпеченні сталого розвитку, допомагаючи направляти капітал у проекти та компанії, які демонструють відповідальний підхід до ведення бізнесу. Ці інструменти та механізми різноманітні та адаптовані до потреб різних типів інвесторів – від інституційних до приватних.

Одним із найпоширеніших інструментів ESG-інвестування є фонди, що відповідають ESG-критеріям. Ці фонди інвестують у компанії, які демонструють високі стандарти у сфері екології, соціальної відповідальності та корпоративного управління. Наприклад, фонди можуть включати акції компаній, які активно знижують викиди вуглецю, підтримують гендерну рівність або мають прозору структуру управління. Такі фонди часто мають спеціальні рейтинги або сертифікати, які підтверджують їхню відповідність ESG-принципам.

Ще одним важливим інструментом є зелені облігації. Це боргові інструменти, засоби від яких направляються на фінансування екологічно чистих проектів, таких як відновлювана енергетика, енергоефективність чи екологічний транспорт. Наприклад, у 2020 році Європейський Союз випустив зелені облігації для фінансування проекту «Європейський зелений курс», спрямованого на досягнення вуглецевої нейтральності до 2050 року. Зелені облігації стали популярними серед інвесторів, які прагнуть поєднувати фінансову віддачу з позитивним впливом на довкілля.

Соціальні облігації та облігації сталого розвитку також є важливими інструментами ESG-інвестування. Вони фінансують проекти, спрямовані на вирішення соціальних проблем, таких як доступне житло, охорона здоров'я чи освіта. Зокрема, у 2021 році Всесвітній банк випустив соціальні облігації для підтримки програм боротьби з наслідками пандемії COVID-19. Такі інструменти дозволяють інвесторам підтримувати соціально значущі ініціативи, отримуючи при цьому стабільний дохід.

Індексні фонди та ETF (біржові фонди), що відповідають ESG-критеріям, також набувають популярності. Вони дозволяють інвесторам отримати доступ до широкого кола компаній, які відповідають принципам сталого розвитку, без необхідності аналізувати кожну компанію окремо. Індекс MSCI World ESG Leaders включає компанії з усього світу, які демонструють високі стандарти у сфері ESG. Такі фонди забезпечують диверсифікацію та знижують ризики для інвесторів.

Крім того, існують спеціалізовані механізми, такі як інвестиційні платформи для індивідуальних інвесторів, які дозволяють вкладати кошти в ESG-проекти. Так, платформи краудфандингу дозволяють приватним інвесторам підтримувати невеликі проекти, такі як сонячні електростанції чи органічне фермерство. Це дозволяє інвесторам не лише отримувати прибуток, але й відчувати свою участь у створенні позитивного впливу.

Важливим механізмом ESG-інвестування є активне володіння акціями (active ownership). Цей підхід передбачає, що інвестори використовують свої права власників акцій для впливу на корпоративну політику компаній. Інвестори можуть голосувати на загальних зборах акціонерів за прийняття рішень, спрямованих на покращення ESG-показників, або взаємодіяти з керівництвом компаній для впровадження більш відповідальних практик. Цей механізм дозволяє інвесторам не лише отримувати фінансову віддачу, але й сприяти позитивним змінам у бізнесі.

Також варто згадати про рейтинги та індекси ESG, які допомагають інвесторам оцінювати компанії за їхніми ESG-показниками. Рейтинги від таких організацій, як MSCI, Sustainalytics або CDP, дозволяють порівнювати компанії між собою та вибирати найбільш відповідальні. Ці рейтинги часто використовуються інституційними інвесторами для формування портфелів, що відповідають принципам сталого розвитку.

Міжнародні ініціативи та стандарти, такі як Принципи відповідального інвестування (UNPRI) або стандарти TCFD, також є важливими механізмами ESG-інвестування. Вони надають інвесторам рекомендації щодо інтеграції ESG-факторів у їхні рішення та забезпечують єдиний підхід до оцінки та звітності. Зокрема, UNPRI об'єднує тисячі інституційних інвесторів, які зобов'язалися дотримуватися шести принципів відповідального інвестування.

Наведений огляд інструментів та механізмів ESG-інвестування показав їхню різноманітність та адаптованість до потреб різних інвесторів. Вони дозволяють не лише отримувати фінансову віддачу, але й сприяти позитивним змінам у суспільстві та довкіллі. Використання цих інструментів стає все більш актуальним у світі, де зростає обізнаність про глобальні виклики та необхідність сталого розвитку.

Вдосконалення ESG-оцінки та інструментів інвестування є лише першим кроком до реалізації принципів сталого розвитку. Наступним етапом є аналіз успішних практик, які вже впроваджуються у розвинених країнах, таких як ЄС, США та Канада, а також розуміння ролі ESG-інвестицій у країнах, що розвиваються. Це дозволяє не лише оцінити сучасні досягнення, але й визначити перспективи для таких країн, як Україна, яка поступово інтегрується у глобальну систему сталого фінансування.

У Європейському Союзі ESG-інвестування стало одним із ключових елементів економічної політики. Згідно з Директивою про звітність у сфері корпоративної сталості (CSRD), понад 50 тисяч європейських компаній зобов'язані звітувати про свої ESG-показники, починаючи з 2025 року. Це стимулює прозорість та відповідальність бізнесу, а також сприяє залученню інвестицій у зелені проекти, такі як відновлювана енергетика та циркулярна економіка. Дослідження показують, що у Німеччині та Франції активно розвиваються проекти з використання сонячної енергії та вітрових електростанцій, що підтверджує ефективність ESG-підходу у досягненні кліматичних цілей [3, 21].

У США ESG-інвестування також набирає обертів, незважаючи на політичну невизначеність. Згідно з дослідженням Центру сталого розвитку (CSE), 92% найприбутковіших компаній у США та Канаді демонструють високі рейтинги ESG. Це свідчить про те, що сталий розвиток стає не лише етичним обов'язком, але й джерелом фінансового успіху. Аналіз звітів свідчить, що компанії, які впроваджують кліматичні стратегії, такі як зниження викидів CO₂, отримують підтримку від інституційних інвесторів, таких як пенсійні фонди та страхові компанії [13].

У Канаді ESG-інвестування активно підтримується державними ініціативами. Уряд Канади фінансує проекти, спрямовані на збереження біорізноманіття та розвиток зелених технологій. Це дозволяє компаніям не лише

покращувати свої ESG-показники, але й залучати міжнародні інвестиції. Зокрема, канадські компанії активно використовують стандарти SASB та TCFD для звітності, що робить їх привабливими для інвесторів, які орієнтуються на сталий розвиток [44].

У країнах, що розвиваються, ESG-інвестування також відіграє ключову роль у подоланні екологічних та соціальних викликів. У країнах Азії та Африки активізувалися проекти, спрямовані на зменшення вуглецевого сліду та підтримку соціальної інфраструктури. Однак основним бар'єром залишається недостатня розвиненість регуляторних рамок та фінансових інструментів. Згідно з дослідженням Всесвітнього банку, лише 30% банків у країнах, що розвиваються, пропонують кліматичне фінансування, що свідчить про необхідність підтримки з боку міжнародних інституцій (посил. KPMG та США).

Україна поступово інтегрує ESG-принципи у свою економіку, особливо у контексті євроінтеграції та післявоєнного відновлення. Згідно з дослідженням DiXi Group, близько 40% українських компаній уже інтегрують певні аспекти ESG у свою діяльність, а понад 60% керівників вважають це важливим для успішного майбутнього бізнесу [33]. Наприклад, українські банки, такі як Укргазбанк та ОТП Банк, активно впроваджують ESG-стратегії, що дозволяє їм залучати міжнародне фінансування [2].

Однак основним викликом для України залишається адаптація ESG-стандартів до умов війни та відбудови економіки. Наприклад, розвиток відновлюваної енергетики та декарбонізація промисловості є ключовими напрямками, які можуть залучити значні інвестиції. Згідно з Національним планом з енергетики та клімату, для реалізації цих цілей знадобиться близько 114 мільярдів євро, що підкреслює важливість міжнародної підтримки.

ESG-інвестування стає все більш актуальним у світі, де екологічні, соціальні та управлінські виклики вимагають комплексних рішень. Розвинені країни, такі як ЄС, США та Канада, демонструють успішні практики, які можуть стати взірцем для країн, що розвиваються. Україна, незважаючи на виклики, має великий потенціал для розвитку ESG-фінансування, особливо у контексті євроінтеграції та післявоєнного відновлення. Впровадження ESG-принципів не лише сприятиме стабільному розвитку економіки, але й забезпечить довіру з боку міжнародних інвесторів.

Аналізуючи сучасні практики ESG-інвестування у розвинених країнах та їх поступове впровадження у країнах, що розвиваються, стає очевидним, що цей підхід не лише відповідає на актуальні виклики, але й формує нову парадигму економічного розвитку. ESG-інвестиції перестають бути просто інструментом для забезпечення стабільності та відповідальності – вони стають рушійною силою для майбутньої модернізації економічних систем. Це відкриває нові перспективи для трансформації бізнесу, державної політики та суспільства в цілому, спрямованої на створення стійкої, інклюзивної та інноваційної економіки. Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських факторів у стратегії розвитку дозволяє не лише мінімізувати ризики, пов'язані з кліматичними змінами, соціальною нерівністю та корупцією, але й створює нові можливості для інновацій та економічного зростання. Наприклад, перехід до низьковуглецевої економіки стимулює розвиток зелених технологій, таких як відновлювана енергетика, електромобілі та системи зберігання енергії. Це, у свою чергу, сприяє створенню нових ринків та робочих місць, що є важливим фактором для модернізації економіки.

Однією з ключових перспектив ESG-інвестування є його роль у забезпеченні довгострокової стійкості економічних систем. Зокрема, інтеграція ESG-факторів у фінансові рішення дозволяє компаніям та країнам краще підготуватися до майбутніх викликів, таких як дефіцит ресурсів, зміна клімату та демографічні зрушення. Наприклад, інвестиції в енергоефективність та циркулярну економіку допомагають зменшити залежність від обмежених ресурсів і забезпечити стабільність у довгостроковій перспективі. Це особливо актуально для країн, які залежать від експорту природних ресурсів, оскільки ESG-підхід дозволяє їм диверсифікувати економіку та зменшити вразливість до зовнішніх шоків.

Крім того, ESG-інвестиції відіграють важливу роль у забезпеченні соціальної інклюзивності та справедливості. Наприклад, інвестиції в освіту, охорону здоров'я та доступне житло сприяють підвищенню рівня життя населення та зменшенню соціальної нерівності. Це, своєю чергою, створює стабільну основу для економічного зростання, оскільки соціально стабільне суспільство є ключовим фактором для інновацій та підприємництва. У країнах, що розвиваються, такі інвестиції можуть стати каталізатором для подолання бідності та забезпечення сталого розвитку.

Важливим аспектом майбутньої модернізації економічних систем є також роль ESG-інвестицій у формуванні нових фінансових інструментів та ринків. Наприклад, зелені облігації, соціальні облігації та облігації сталого розвитку стають все більш популярними серед інвесторів, які прагнуть поєднувати фінансову віддачу з позитивним впливом на довкілля та суспільство. Це стимулює розвиток нових ринків, таких як ринок вуглецевих кредитів або ринок інноваційних фінансових продуктів, що сприяє загальній модернізації фінансової системи.

Розглядаючи перспективи ESG-інвестицій та їхній вплив на майбутню модернізацію економічних систем, важливо звернути увагу на те, як ці тенденції формують глобальну економічну картину. ESG-інвестування вже сьогодні є одним із ключових драйверів змін у світовій економіці, і його роль продовжуватиме зростати. Прогнозування розвитку ESG-інвестицій дозволяє зрозуміти, які зміни чекають на нас у найближчі роки, які нові можливості відкриються для бізнесу, інвесторів та суспільства, і які виклики доведеться подолати для досягнення сталого розвитку.

Прогноз розвитку ESG-інвестицій у світовій економіці базується на кількох ключових тенденціях, які вже сьогодні формують майбутнє фінансових ринків та економічних систем.

По-перше, зростання обізнаності про кліматичні зміни та соціальну нерівність призводить до того, що все більше інвесторів звертають увагу на ESG-фактори. Це стосується як інституційних інвесторів, таких як пенсійні фонди та страхові компанії, так і приватним інвесторам, які прагнуть поєднувати фінансову віддачу з позитивним впливом на довкілля та суспільство. Згідно з прогнозами, до 2025 року обсяг активів, що керуються з урахуванням ESG-критеріїв, може досягти 50 трильйонів доларів, що становить понад третину від загального обсягу глобальних активів.

По-друге, регуляторна підтримка ESG-інвестування стає все більш значущою. У багатьох країнах, зокрема в Європейському Союзі, впроваджуються нові вимоги до звітності та прозорості, які зобов'язують компанії розкривати інформацію про свої ESG-показники. Це стимулює бізнес до впровадження більш відповідальних практик і створює умови для розвитку нових ринків, таких як зелені облігації, соціальні облігації та інші інноваційні фінансові інструменти. Наприклад, у 2023 році ЄС ухвалив нові правила щодо

кліматичної звітності, які зобов'язують компанії розкривати інформацію про свій вплив на довкілля. Це створює нові можливості для інвесторів, які шукають прозорість та стабільність.

По-третє, технологічний прогрес відіграє ключову роль у розвитку ESG-інвестування. Використання штучного інтелекту, блокчейну та інших інноваційних технологій дозволяє автоматизувати процес збору та аналізу ESG-даних, що робить його більш точним та ефективним. Наприклад, блокчейн дозволяє відстежувати вуглецевий слід у ланцюгах поставок, що є важливим для компаній, які прагнуть зменшити свій вплив на довкілля. Ці технології також сприяють розвитку нових ринків, таких як ринок вуглецевих кредитів, який стає все більш популярним серед інвесторів.

Окремо варто звернути увагу на роль ESG-інвестицій у підтримці післявоєнного відновлення та розвитку країн, які стикаються з економічними та соціальними викликами. Наприклад, у країнах, які відновлюються після конфліктів, ESG-інвестиції можуть стати каталізатором для розвитку інфраструктури, енергетики та соціальної сфери. Це дозволяє не лише забезпечити сталий розвиток, але й створити умови для довгострокового економічного зростання.

Україна, як і багато інших країн, що розвиваються, має великий потенціал для інтеграції ESG-принципів у свою економічну стратегію. Наприклад, післявоєнне відновлення може стати каталізатором для розвитку зелених технологій, відновлюваної енергетики та інноваційних підходів до управління ресурсами. Це дозволить не лише забезпечити сталий розвиток, але й залучити значні інвестиції з-за кордону, що є важливим фактором для модернізації економіки.

Сьогодні, завдяки інтеграції передових технологій, таких як штучний інтелект (AI), Big Data та блокчейн, активно розвиваються інноваційні тренди та цифрові рішення для оцінки ESG (Environmental, Social, Governance). Ці інструменти не лише спрощують процес збору та аналізу ESG-даних, але й роблять його більш точним, прозорим та доступним для всіх зацікавлених сторін. Розглянемо, як ці технології трансформують ESG-оцінку та які перспективи вони відкривають.

Штучний інтелект став ключовим інструментом для аналізу ESG-даних, оскільки дозволяє обробляти величезні обсяги інформації з різних джерел,

включаючи фінансові звіти, соціальні мережі, новинні статті та дані екологічного моніторингу. AI автоматизує процеси збору, агрегації та стандартизації даних, що значно зменшує час і витрати на звітність. Наприклад, алгоритми машинного навчання можуть виявляти аномалії в даних, порівнювати показники з історичними трендами та прогнозувати майбутні ризики, такі як зростання викидів CO₂ або соціальні конфлікти [26, 35]. Одним із ключових напрямків є предиктивна аналітика, яка дозволяє компаніям передбачати наслідки своїх дій на довкілля та суспільство. Наприклад, AI може прогнозувати вплив нових регуляцій на бізнес або оцінювати ефективність екологічних ініціатив. Крім того, інструменти Natural Language Processing (NLP) дозволяють аналізувати суспільні настрої щодо ESG-практик компанії, що допомагає виявляти потенційні репутаційні ризики [35].

Big Data відіграє важливу роль у забезпеченні прозорості та точності ESG-оцінки. Завдяки обробці великих обсягів структурованих і неструктурованих даних, компанії можуть отримати комплексну картину свого впливу на довкілля, суспільство та корпоративне управління. Наприклад, дані зі супутників дозволяють відстежувати викиди вуглецю в реальному часі, а інформація з ланцюгів поставок допомагає виявляти порушення прав працівників або екологічні ризики (там же). Big Data також дозволяє створювати динамічні ESG-рейтинги, які оновлюються в реальному часі на основі нових даних. Це особливо важливо для інвесторів, які потребують актуальної інформації для прийняття рішень. Крім того, Big Data сприяє глобальній стандартизації ESG-звітності, що робить дані порівнянними між компаніями та галузями.

Блокчейн-технології стають все більш популярними в ESG-оцінці завдяки своїй здатності забезпечувати прозорість та незмінність даних. Наприклад, блокчейн використовується для відстеження вуглецевого сліду в ланцюгах поставок, що дозволяє компаніям підтверджувати екологічну відповідальність своїх постачальників. Це особливо актуально для галузей, де важливо забезпечити відповідність міжнародним стандартам, таких як виробництво та сільське господарство [14]. Крім того, блокчейн дозволяє створювати децентралізовані реєстри ESG-даних, які забезпечують доступність інформації для всіх зацікавлених сторін. Наприклад, платформи на основі блокчейну можуть збирати дані про викиди CO₂, енергоспоживання та соціальні ініціативи, що робить їх прозорими для інвесторів, регуляторів та громадськості.

Найбільший потенціал для ESG-оцінки полягає в інтеграції AI, Big Data та блокчейну. Наприклад, AI може аналізувати дані, зібрані за допомогою Big Data, а блокчейн забезпечує їхню прозорість та достовірність. Такі рішення вже активно використовуються компаніями, як-от BlackRock, яка використовує AI для оцінки кліматичних ризиків, та платформи, як ESGpedia, які агрегують дані про сотні тисяч компаній у всьому світі.

Однак, незважаючи на великий потенціал, інноваційні технології для ESG-оцінки стикаються з низкою викликів. Серед них – проблеми з конфіденційністю даних, алгоритмічні упередження та необхідність глобальної стандартизації. Наприклад, AI може використовувати упереджені дані, що призводить до неточної оцінки соціальних або екологічних показників. Крім того, використання блокчейну вимагає значних енергетичних ресурсів, що може суперечити принципам сталого розвитку.

Для інтеграції ESG (Environmental, Social, Governance) у фінансову політику України необхідно здійснити низку стратегічних кроків, які враховують як міжнародний досвід, так і специфіку українського контексту. Це включає розробку нормативної бази, підвищення обізнаності, впровадження нових інструментів фінансування та залучення міжнародної підтримки. Нижче розглянемо основні напрямки та заходи, які сприятимуть успішній інтеграції ESG у фінансову систему України.

1. Розробка та впровадження нормативної бази. Першим кроком є створення чіткої нормативної бази, яка регулюватиме впровадження ESG-принципів у фінансову діяльність. Національний банк України (НБУ) вже розробив Політику розвитку сталого фінансування до 2025 року, яка включає впровадження ESG-факторів у корпоративне управління банків, управління екологічними та соціальними ризиками, а також розкриття інформації про сталість діяльності фінансових установ [45]. Однак для повноцінної інтеграції необхідно розширити цю базу, включивши вимоги до інших учасників ринку, таких як страхові компанії, пенсійні фонди та інститути розвитку.

2. Підвищення обізнаності та навчання. Важливим елементом є адаптація українського законодавства до вимог Європейського Союзу, зокрема Директиви про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD). Це дозволить українським компаніям та фінансовим установам відповідати міжнародним стандартам і залучати інвестиції з-за кордону [40].

Інтеграція ESG вимагає підвищення рівня обізнаності серед фінансових установ, бізнесу та громадськості. Наприклад, НБУ спільно зі Світовим банком та Міжнародною фінансовою корпорацією (IFC) планує організувати серію навчальних заходів, таких як семінари та вебінари, для підтримки впровадження ESG-принципів у банківському секторі [45]. Ці заходи допоможуть фахівцям краще зрозуміти, як оцінювати екологічні та соціальні ризики, інтегрувати ESG у стратегії управління та розробляти відповідні звіти. Крім того, важливо залучати до процесу навчання представників малого та середнього бізнесу, які часто не мають достатніх ресурсів для самостійного впровадження ESG-стандартів. Це може включати створення консультативних центрів, розробку навчальних матеріалів та проведення майстер-класів.

3. Розвиток інструментів зеленого фінансування. Для підтримки ESG-інвестицій необхідно розвивати інструменти зеленого фінансування, такі як зелені облігації, соціальні облігації та інші інноваційні фінансові продукти. Наприклад, НБУ вже працює над створенням рекомендацій щодо розкриття інформації про зелені проекти та впровадження таксономії сталої діяльності, яка дозволить чітко визначати, які проекти відповідають принципам сталого розвитку [45]. Також важливо забезпечити доступ до дешевих зелених кредитів для малого та середнього бізнесу, що сприятиме розвитку відновлюваної енергетики, енергоефективності та інших екологічно чистих проектів.

4. Залучення міжнародної підтримки. Україна може значно прискорити інтеграцію ESG завдяки підтримці міжнародних організацій, таких як IFC, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) та Світовий банк. Наприклад, IFC вже надає технічну допомогу для розробки ESG-стандартів і підтримує ініціативи щодо зеленого фінансування. Крім того, міжнародні інституції можуть допомогти у розробці законодавства, навчанні фахівців та фінансуванні ESG-проектів.

5. Моніторинг та оцінка ефективності. Для забезпечення успішної інтеграції ESG необхідно створити механізми моніторингу та оцінки ефективності впровадження ESG-принципів. Це включає регулярне проведення опитувань серед фінансових установ, аналіз їхніх звітів та розробку рекомендацій щодо покращення практик. Наприклад, НБУ планує провести опитування щодо управління ESG-ризиками у банківському секторі та розробити відповідні рекомендації [30].

Для України інтеграція ESG у фінансову політику країни є складним, але необхідним процесом, який вимагає системного підходу та співпраці між державою, бізнесом та міжнародними організаціями. Це дозволить не лише підвищити конкурентоспроможність української економіки, але й забезпечити її сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Впровадження ESG-принципів стане ключовим кроком на шляху до інтеграції України в європейський економічний простір та залучення міжнародних інвестицій.

Таким чином, ESG-інвестиції стали одним із ключових драйверів модернізації економіки у світі. Вони не лише відповідають на актуальні виклики, такі як зміна клімату, соціальна нерівність та корупція, але й створюють нові можливості для інноваційного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та залучення міжнародних інвестицій. ESG-підхід трансформує традиційну економічну модель, інтегруючи екологічні, соціальні та управлінські фактори у стратегії розвитку, що робить його невід'ємною частиною майбутньої модернізації економічних систем:

- ESG-інвестиції відіграють ключову роль у забезпеченні екологічної стійкості, сприяючи переходу до низьковуглецевої економіки. Вони направляють капітал у проекти, які зменшують вплив на довкілля, такі як відновлювана енергетика, енергоефективність та циркулярна економіка. Наприклад, інвестиції у сонячні та вітрові електростанції дозволяють зменшити залежність від викопних ресурсів і забезпечити стабільність енергопостачання. Це особливо актуально для країн, які залежать від експорту природних ресурсів, оскільки ESG-підхід дозволяє їм диверсифікувати економіку та зменшити вразливість до зовнішніх шоків;

- соціальний компонент ESG-інвестицій сприяє підвищенню рівня життя населення та зменшенню соціальної нерівності. Інвестиції в освіту, охорону здоров'я та доступне житло створюють стабільну основу для економічного зростання, оскільки соціально стабільне суспільство є ключовим фактором для інновацій та підприємництва. Наприклад, підтримка гендерної рівності та прав працівників дозволяє створити більш справедливі умови для всіх учасників економічного процесу;

- управлінський компонент ESG-інвестицій забезпечує прозорість та відповідальність у корпоративному управлінні. Він сприяє боротьбі з корупцією, підвищенню ефективності управління та залученню інвестицій. Наприклад,

компанії, які дотримуються високих стандартів корпоративного управління, отримують більше довіри з боку інвесторів та громадськості, що дозволяє їм залучати дешевші кредити та розширювати свою діяльність;

- ESG-інвестиції стимулюють інновації та підвищують конкурентоспроможність економіки. Вони створюють нові ринки, такі як ринок зелених технологій, екологічно чистих продуктів та інноваційних фінансових інструментів. Наприклад, розвиток відновлюваної енергетики та електромобілів відкриває нові можливості для бізнесу та створення робочих місць. Це дозволяє країнам не лише відповідати викликам майбутнього, але й займати лідируючі позиції у глобальній економіці;

- ESG-інвестиції сприяють інтеграції країн у глобальну економіку та залученню міжнародних інвестицій. Вони дозволяють компаніям відповідати міжнародним стандартам, таким як Цілі сталого розвитку ООН (SDGs) та вимоги Європейського Союзу, що робить їх привабливими для інвесторів. Наприклад, країни, які активно впроваджують ESG-принципи, отримують підтримку з боку міжнародних інституцій, таких як Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) та Міжнародна фінансова корпорація (IFC).

В цілому, ESG-інвестиції є ключовим інструментом для модернізації економіки, який дозволяє відповідати на актуальні виклики та створювати нові можливості для розвитку. Вони сприяють переходу до низьковуглецевої економіки, підвищенню соціальної інклюзивності, забезпеченню прозорості та відповідальності у корпоративному управлінні, стимулюванню інновацій та інтеграції у глобальну економіку. Для країн, що розвиваються, таких як Україна, ESG-інвестиції стають важливим кроком на шляху до сталого розвитку та залучення міжнародних інвестицій. Вони дозволяють не лише підвищити конкурентоспроможність економіки, але й забезпечити її стабільність у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел до розділу 1

1. Аварію на Фукусімі прирівняли до Чорнобиля - BBC News Україна. BBC News Україна. URL: https://www.bbc.com/ukrainian/news/2011/04/110412_japan_alert_ak (дата звернення: 18.01.2025).
2. Відбувся ESG Impact Day: презентовано натхненні практики та кейси українських та австрійських компаній. Офіс Сталих Рішень. URL: <https://ukraine-oss.com/vidbuvsya-esg-impact-day-prezentovano-nathnenni-praktyky-ta-kejsy-ukrayinskyh-ta-avstrijskyh-kompanij/> (дата звернення: 16.01.2025).
3. Валлерстайн І. Світо-системний аналіз URL: <http://www.tuad.nsk.en/history/Author/Engl/W/WallersteinI/waller.htm>
4. Воронова О.В., Марущак С.М., Пугачов М.І. Глобальні фінансово-економічні кризи та їх вплив на економіку держав. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-9>
5. Воронцова, А. С., Єльнікова, Ю. В., Рудиченко, А. Г. Структурно-функціональний підхід до ідентифікації відповідального інвестування. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2021. № 1. С. 36–42. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.1-5
6. Вплив війни в Україні на торгівлю та розвиток. URL: <https://unctad.org/fr/news/limpact-de-la-guerreen-ukraine-sur-le-commerce-et-le-developpement> (дата звернення: 16.01.2025)
7. Глобальна ініціатива зі звітності (GRI). URL: <https://www.globalreporting.org>
8. Ґаліані С. Як війна в Україні змінює економічний і бізнесовий ландшафти країн, регіонів та світу. Пояснює професор економіки Себастьян Ґаліані – Forbes.ua. Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: <https://forbes.ua/money/velika-ekonomichna-perebudova-25082023-15642> (дата звернення: 02.01.2025).
9. Демінський С. А. Фактори нестійкості в умовах глобальної кризи. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*, 2015. (29), 304–310. <https://doi.org/10.31498/2225-6725.29.2015.52284>

10. Диба М. І., Гернего Ю. О. Фінансування проєктів ESG: зарубіжні практики та можливості розвитку в Україні. *Фінанси України*. 2022. №2. С.45-57.
11. Дорошенко Г. О., Кузнецов К. О. ESG-менеджмент як основа відбудови України. *Інвестиції: практика та досвід* 2024. №15. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.15.86
12. Дорошенко Л. М. ESG як обов'язковий складник розвитку національного бізнесу у повоєнний період. *Відновлення України у повоєнні часи: виклики, стратегічні пріоритети, ресурсне забезпечення, потенціал майбутнього розвитку* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 10 жовт. 2024 р. Вінниця, 2024. С. 286–290.
13. Дослідження CSE виявило 92% кореляцію між показниками стійких інвестицій (ESG) та найбільш прибутковими компаніями у США та Канаді. ESG News. URL: <https://esgnews.com/ua> (дата звернення: 16.01.2025).
14. Дослідження ринку: Основні тренди цифрових фінансів 2023 року. Крипто Знання. URL: <https://cryptoznannya.com.ua/doslidzhennya-rinku-trendi-tsifrovix-finansiv-2023/> (дата звернення: 16.01.2025).
15. Економічна правда. Війна вибиває Україну зі світового ринку неону. Це провокує кризу виробництва мікрочипів. *Економічна правда*. URL: https://epravda.com.ua/publications/2022/03/22/684453/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 02.01.2025).
16. Економічна правда. У США зафіксовано найвищу ціну на бензин за всю історію. *Економічна правда*. URL: https://epravda.com.ua/news/2022/06/13/688092/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 02.01.2025).
17. Лагодієнко О.В. Впровадження корпоративних практик ESG: міжнародний досвід. *Економічний простір*. 2024. № 193. С.109-115. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.193.109-115>
18. Міжнародна організація зі стандартизації (ISO). Стандарти у сфері сталого розвитку URL: <https://www.iso.org>
19. Моїсєєв В. Військові витрати України у 2023 році виявилися порівнянними з російськими. SIPRI. *The Page*. URL: <https://thepage.ua/ua/economy/vijskovi-vitrati-krayin-u-2023-roci>

20. Названо тарифи на електроенергію в Україні та Європі: детальний аналітичний аналіз. *Today.ua*. URL: <https://top.today.ua/taryfy-na-elektroenergiyu-v-yevropi-ta-ukrayini/> (дата звернення: 12.01.2025).

21. Оринчак К. Ключові тренди сталого інвестування та ESG для добувної галузі у 2025 році. Блоги про бізнес, політику, юридичну систему | LIGA.net. URL: <https://blog.liga.net/user/korynchak/article/55350> (дата звернення: 16.02.2025).

22. Ортіна Г. Причини виникнення і наслідки економічних криз в ринковій економіці як об'єкти державного впливу. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1101>

23. Офіційний сайт ООН. Цілі сталого розвитку (SDGs). URL: <https://www.un.org>

24. Перспективи економіки України в умовах глобальної макроекономічної нестабільності / за ред. Я. А. Жаліло. Київ : НІСД, 2013. 120 с.

25. Розвиток майбутнього: як екологічний і соціальний підхід сприяє сталому розвитку компанії. *Mind.ua*. URL: <https://mind.ua/publications/20218003-rozvitok-majbutnogo-yak-ekologichnij-i-socialnij-pidhid-spriyae-stalomu-rozvitku-kompaniyi?> (дата звернення: 15.01.2025).

26. Роль штучного інтелекту у звітності з ESG-даних: Трансформація сталого розвитку та підзвітності. URL: <https://www.ranktracker.com/uk/blog/the-role-of-ai-in-esg-data-reporting-transforming-sustainability-and-accountability/> (дата звернення: 16.01.2025).

27. Соколов С. WannaCry: запитання і відповіді про глобальну кібератаку – DW – 13.05.2017. *dw.com*. URL: [https://www.dw.com/uk/wannacry-запитання-i-відповіді-про-глобальну-кібератаку/a-38830357](https://www.dw.com/uk/wannacry-zaпитання-i-відповіді-про-глобальну-кібератаку/a-38830357) (дата звернення: 18.01.2025).

28. Степанюк Н. А. Глобальна фінансова нестабільність: реалії та перспективи. *Ефективна економіка*. 2014. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_1_44.

29. Тарасовський Ю. Глобальні військові витрати у 2023 році перевищили \$2,4 трлн, Україна потрапила до першої десятки. Дослідження SIPRI – Forbes.ua. *Forbes.ua* | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: <https://forbes.ua/news/globalni-viyskovi-vitrati-u-2023-rotsi-perevishchili-24-trln-pokazavshi-naybilsh-strimke-zrostannya-z-2009-roku-sipri-22042024-20678>

30. Управління ESG ризиками в банках: особливості регулювання в Україні та Європі - Fintech Insider. URL: <https://fintechinsider.com.ua/upravlinnya-esg-ryzykamy-v-bankah-osoblyvosti-regulyuvannya-v-ukrayini-ta-yevropi/> (дата звернення: 16.01.2025).
31. Чирак, І. Чинники фінансової нестабільності в Україні. *Вісник Економіки*, 2020. №2, С. 121-34, <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.02.12>
32. Шульга Н., Омеленчук В. ESG-ризик банків. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2024. №2. С. 101-119. DOI: 10.31617/3.2024(133)06
33. Щоб залучити інвестиції, бізнес має відповідати критеріям сталості. Українська Енергетика. URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/shchob-zaluchyty-investytsii-biznes-maie-vidpovidaty-kryteriiam-stalosti> (дата звернення: 16.01.2025).
34. Adeline Diab, Gina Martin Adams ESG assets may hit \$53 trillion by 2025, a third of global AUM/ Bloomberg February 23, 2021 <https://www.bloomberg.com/professional/insights/trading/esg-assets-may-hit-53-trillion-by-2025-a-third-of-global-aum/>
35. Artificial Intelligence in ESG: Speeding up Net Zero transition - ESGpedia. URL: <https://esgpedia.io/driving-sustainability-with-ai-in-esg/> (date of access: 16.01.2025).
36. Deutsche Welle. Samsung відкликає смартфони Galaxy Note 7 – DW – 02.09.2016. dw.com. URL: <https://www.dw.com/uk/samsung-призупиняє-продаж-та-відкликає-смартфони-galaxy-note-7/a-19522675> (дата звернення: 18.01.2025).
37. Eccles R. G., Ioannou I., & Serafeim G. The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*. 2014. №60(11), С.2835–2857. <http://www.jstor.org/stable/24550546>
38. ESG-тренди: декарбонізація – новий імператив для бізнесу. KPMG в Україні. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2021/10/esg-trendy.html>? (date of access: 15.01.2025).
39. Esty D., Winston A. Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage. Wiley, 2009. 416 p.
40. Finance.UA. Як компанії в Україні та світі впроваджують ESG-звітність – Finance.ua. Новини фінансів України та світу - Finance.ua. URL:

<https://news.finance.ua/ua/yak-kompanii-v-ukraini-ta-sviti-vprovadzhuuyut-esg-zvitnist> (дата звернення: 16.01.2025).

41. Global Sustainable Investment Review. GSIA, 2018. 29 p. URL: <http://www.gsi-alliance.org/>

42. Gordon-Pecelli S., Murray P., Mignogna N. & Englet C. ESG Investing, Changing the Business World for the Better. Submitted in fulfillment of the Kenan Scholars Programs Research Competency. 2022. URL: https://kenanscholars.unc.edu/wp-content/uploads/2022/06/ESG_Investing_-_Impact.pdf

43. Hansen L., Sargent T. Robustness and ambiguity in continuous time. *Journal of Economic Theory*, 2011, vol. 146, issue 3, 1195-1223.

44. LIGA ZAKON. Підсумки ESG & Compliance Forum-2024: стратегії управління ESG-ризиками та дотримання стандартів комплаєнс | Think brave. Think brave | Останні новини бізнесу України. URL: https://biz.ligazakon.net/news/230786_pdsumki-esg--compliance-forum-2024-strateg-upravlnnya-esg-rizikami-ta-dotrimannya-standartv-komplans (дата звернення: 16.01.2025).

45. National Bank of Ukraine. NBU Presents Sustainable Finance Development Policy 2025. National Bank of Ukraine. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/natsionalniy-bank-prezentuvav-politiku-schodo-rozvitku-stalogo-finansuvannya-na-period-do-2025-roku> (date of access: 16.01.2025).

46. Rajan R. G. Fault Lines: How Hidden Fractures Still Threaten the World Economy Princeton University Press. 2010. 260 p.

47. Roubini N. Crisis economics: A crash course in the future of finance. New York : Penguin Press, 2010. 353 p.

48. Sims, C. A. Macroeconomics and Reality. *Econometrica*. 1980. 48(1), 1–48. <https://doi.org/10.2307/1912017>

49. Stiglitz J. E. Globalization and Its Discontents. AIP, 2006. 156 p.

50. Stiglitz J. E. The Price of Inequality: How Today's Divided Society Endangers Our Future. W.W. Norton & Company, 2012. 560 p.

51. Task Force on Climate-Related Financial Disclosures | TCFD). Task Force on Climate-Related Financial Disclosures. URL: <https://www.fsb-tcfd.org/> (date of access: 18.01.2025).

52. World Bank Group. Global Economic Prospects June 2022. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2022/06/07/stagflation-risk-rises-amid-sharp-slowdown-in-growth-energy-markets?>

53. World Energy Outlook 2022 – Analysis - IEA. IEA. URL: <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2022> (date of access: 12.01.2025).

54. World military expenditure reaches new record high as European spending surges. SIPRI. URL: <https://www.sipri.org/media/press-release/2023/world-military-expenditure-reaches-new-record-high-european-spending-surges?> (date of access: 02.01.2025).

55. ESG and Financial Performance / T. Whelan et al. NYU Stern Center for Sustainable Business and Rockefeller Asset Management, 2022. 19 p.

56. Investors want to hear from companies about the value of sustainability / J. Gelb et al. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/investors-want-to-hear-from-companies-about-the-value-of-sustainability> (date of access: 18.01.2025).

57. Meadows D. H. Limits to Growth: The 30-Year Update. Chelsea Green, 2004. 363 p.

58. Piketty T. Capital in the Twenty-First Century. Harvard University Press, 2017. 816 p.

РОЗДІЛ 2.

ОНОВЛЕННЯ ТА МОДЕРНІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

*С. М. Лисенко**О. С. Маковоз***2.1. Класифікація методологій управління бізнес-процесами в контексті цифрової трансформації**

Сучасний бізнес активно використовує цифрові технології для підвищення продуктивності, адаптивності та стійкості своїх процесів, що потребує структурованого підходу до управління. Цифрова трансформація впливає на всі аспекти діяльності компаній через впровадження цифрових технологій, як штучний інтелект, Інтернет речей (IoT), автоматизація, великі дані та інші інновації [63]. Зазначені технології не лише сприяють оптимізації рутинних завдань, але й змінюють бізнес-моделі та стратегії управління, що сприяє швидшій адаптації до динамічних ринкових умов [62].

Узагальнення методологій управління бізнес-процесами є фундаментом для ефективного впровадження цифрових технологій в компаніях, які орієнтовані на гнучкість, швидкість та інновації [20]. Вибір відповідних методологій, дозволяє оптимізувати використання ресурсів, зменшувати кількість дефектів та покращувати якість продуктів і послуг, що є важливим для досягнення стратегічних цілей компанії. В умовах Індустрії 5.0 складовою класифікації методологій є їх роль у забезпеченні сталого розвитку, тому комбінування методологій, як Lean IT, Agile та DMAIC та ін., сприяє не лише економічній, але й соціальній та екологічній стійкості бізнесу [12]. Також зазначимо, що комбінування методологій забезпечує ефективну координацію команд, оптимізацію використання ресурсів та підвищення гнучкості бізнес-процесів [18].

Проблематику цифрової трансформації бізнес-процесів та розвиток окремих методологій управління бізнес-процесами, розглядали у своїх наукових дослідженнях вітчизняні та зарубіжні науковці, зокрема: Шрауф та ін. зосередили

свої дослідження на поєднанні Lean та Інтернету речей (IoT) для оптимізації виробничих процесів. Їхні результати показали, що використання IoT у Lean процесах допомагає суттєво знизити витрати на виробництво та покращити точність операцій [68]. Велика кількість науковців досліджували вплив методології Six Sigma у поєднанні з аналітикою даних на якість обслуговування клієнтів. Зокрема, Антоні Дж., Сні Р., Хоерл Р. зазначили, що використання аналітичних інструментів для аналізу даних допомагає оперативно і точно виявляти вузькі місця у процесах обслуговування [52]. Крім того, стаття науковців Путра Х., Махендраваті Е. Р. з Інституту Технології Sepuluh Nopember присвячена дослідженню ролі управління бізнес-процесами (BPM) у підтримці цифрових інновацій та трансформацій через використання цифрових технологій, що допомагають підвищити ефективність та гнучкість процесів компаній [65]. Вчені Сайдане М., Хассані А., Ганнуші С. А. запропонували підхід DT4BPM, який поєднує управління бізнес-процесами та цифрову трансформацію, що дозволяє оптимізувати процеси і створити більш інтегроване рішення для управління організаційними змінами [66]. Дослідження Шимановська-Діанич Л. М. та Лозової О. В. акцентує увагу на оцінці цифрової зрілості підприємств та розглядає її як індикатор готовності до цифрових змін, що є критично важливим для адаптації до умов сучасного ринку та глобальних викликів [69]. Згідно з дослідженням Козаркевич А. підкреслено багатовимірний вплив цифрової трансформації на процеси, інструменти та результати управління проєктами, зокрема нові підходи та методи, на основі емпіричних досліджень [62]. Інше дослідження «IoT and Digital Circular Economy» надає детальну інформацію про принципи, додатки та виклики використання IoT у цифровій економіці, підкреслюючи його роль у підвищенні сталості та ефективності бізнес-процесів [74]. Роберт Каплан та Девід Нортон розробили Balanced Scorecard, який допомагає вирівняти бізнес-процеси зі стратегічними цілями на стратегічному рівні управління [60]. Майкл Хаммер та Джеймс Чемпі запропонували Business Process Reengineering (BPR), який радикально перепроєктовує процеси для значних покращень на тактичному рівні [57]. Кен Швабер та Джефф Сазерленд розробили Scrum, гнучкий фреймворк для управління проєктами на операційному рівні [67]. Томас Ерл популяризував сервісно-орієнтовану архітектуру (SOA), яка стосується архітектурного рівня управління [55]. Віл ван дер Аалст є засновником методів та підходів Process Mining, що використовується на інформаційному рівні для аналізу та оптимізації процесів на

основі даних [73]. Джон Коттер розробив 8-ступеневу модель управління змінами, яка допомагає планувати та реалізовувати зміни в організації [61].

Аналіз наукових досліджень свідчить, що класифікація методологій управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації є критично важливою для сучасних компаній, оскільки вона сприяє систематичному впровадженню змін, забезпечує інтеграцію з цифровими технологіями, а також підтримує сталий розвиток. Вибір відповідних методологій дозволяє ефективно адаптувати бізнес-процеси до умов ринку, оптимізувати ресурси, підвищувати якість обслуговування та знижувати ризики, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність компаній у динамічному цифровому середовищі.

Хоча науковці детально дослідили та розвинули окремі методології, в дослідженнях та науковій літературі відсутня загальна думка та детальна класифікація, яка б комбінувала методології відповідно до різних рівнів управління бізнес-процесами в контексті цифрової трансформації. Деякі дослідники, такі як Пол Хармон, пропонували багаторівневі моделі управління бізнес-процесами [59], але їхні роботи не надають детальної класифікації методологій за рівнями управління. Таким чином, необхідним є аналіз та узагальнення класифікацій різних методологій відповідно до рівнів управління бізнес-процесами, забезпечуючи систематичний підхід до цифрової трансформації для впровадження у компаніях.

Існуючі методи розв'язання задачі управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації поєднують класичні підходи Business Process Management (BPM) з інноваційними цифровими технологіями, що сприяє досягненню сталого розвитку. Основні підходи включають методології DevOps, ITIL, Lean IT, Agile (включаючи Scrum), SAFe, DMAIC та ін.

DevOps сприяє автоматизації процесів і інтеграції розробки з експлуатацією, що дозволяє зменшити затримки впровадження та підвищити якість рішень [66]. ITIL та Lean IT забезпечують стандартизацію процесів, покращення управління послугами та оптимізацію використання ресурсів, сприяючи сталому розвитку та ефективному управлінню змінами [56]. Методології Agile та Scrum забезпечують гнучкість процесів, підвищення швидкості впровадження змін та залучення команди до постійного вдосконалення процесів, що є важливим для цифрової трансформації. SAFe (Scaled Agile Framework) дозволяє масштабувати Agile підходи на рівень всієї

організації, забезпечуючи координацію між командами та ефективно управління великими проєктами [65]. DMAIC, як частина підходу Six Sigma, зосереджується на аналізі даних, виявленні та усуненні дефектів у процесах, що дозволяє досягати високої якості послуг і продуктів, забезпечуючи таким чином сталий розвиток компаній у цифровій економіці [66]. Методології застосовуються окремо, не комбінуються, без систематичного підходу до їх інтеграції на різних рівнях управління. Новизна даного дослідження полягає в розробці комбінованої класифікації методологій управління бізнес-процесами відповідно до рівнів управління: стратегічного, тактичного, операційного, архітектурного, інформаційного тощо. Така класифікація дозволить компаніям інтегрувати різні методології, враховуючи специфіку кожного рівня, і забезпечить ефективне управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації.

Існуючі методології управління бізнес-процесами були розроблені окремо і не повністю враховують специфіку цифрових змін, таких як автоматизація, штучний інтелект, великі дані та Інтернет речей (IoT). Відсутність загальної класифікації цих методологій відповідно до рівнів управління бізнес-процесами ускладнює їх інтеграцію та ефективне застосування в цифровому середовищі. Це призводить до труднощів у адаптації процесів, управлінні змінами, оптимізації ресурсів та досягненні сталого розвитку. Необхідно створити комбіновану класифікацію методологій відповідно до рівнів управління бізнес-процесами, забезпечуючи ефективність управління, зменшення ризиків та підвищення гнучкості в динамічних ринкових умовах цифрової трансформації.

У процесі цифрової трансформації важливо враховувати вплив методологій управління на різні рівні бізнес-процесів: стратегічний, тактичний, операційний, інформаційний та рівень покращення та інновацій, оскільки вони мають різний фокус та ефект [20]. Кожна методологія управління бізнес-процесами має певні характеристики, які відповідають різним рівням бізнесу в контексті цифрової трансформації [66]. Класифікація рівнів бізнес-процесів на стратегічний, тактичний, операційний, рівень покращення та інновацій, а також інформаційний рівень, є загальноприйнятою в теорії управління. Вказана структура дозволяє розділити бізнес-процеси за їхнім впливом на компанію та рівнем прийняття рішень. Майкл Портер, відомий своїм аналізом ланцюга створення вартості, який включає різні рівні бізнес-процесів від стратегічного до операційного [17]. Томас Девенпорт у своїх роботах з управління бізнес-процесами розділяє процеси на стратегічні та операційні рівні [53]. Пол Хармон

у роботі «Зміна бізнес-процесу» (Business process change) [58] описує багаторівневий підхід до управління. Науковці підкреслюють важливість розуміння різних рівнів бізнес-процесів для ефективного управління та впровадження змін, особливо в умовах цифрової трансформації. З урахуванням різноманітності підходів, кожна методологія зосереджується на певних рівнях управління бізнес-процесами. Це сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню кількості дефектів та оптимізації використання ресурсів (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація методологій відповідно до рівня управління бізнес-процесами в контексті цифрової трансформації

Рівень управління бізнес-процесами	Фокус	Методології
Стратегічний	Довгострокові цілі, місія та бачення організації	Balanced Scorecard: допомагає вирівняти бізнес-процеси зі стратегічними цілями
		Hoshin Kanri: забезпечує узгодженість цілей на всіх рівнях організації
		Business Model Canvas: використовується для розробки та аналізу бізнес-моделей
		Blue Ocean Strategy: сприяє створенню нових ринків та інноваційних стратегій
		Enterprise Architecture Frameworks (TOGAF, Zachman): допомагають у плануванні та реалізації загальної архітектури підприємства
Тактичний	Середньо-строкове планування та оптимізація процесів для досягнення стратегічних цілей	Business Process Reengineering (BPR): радикальне перепроєктування процесів для значних покращень
		Lean Management: усунення відходів та підвищення ефективності
		Six Sigma: зменшення варіацій та підвищення якості процесів
		Total Quality Management (TQM): загальне управління якістю в організації
		Value Stream Mapping: аналіз та оптимізація потоків створення цінності
Операційний	Щоденне виконання та управління процесами	Kaizen: постійне вдосконалення через невеликі зміни
		Just-In-Time (JIT): оптимізація управління запасами та виробництва
		Kanban: візуальне управління завданнями та потоком роботи
		Scrum: гнучкий фреймворк для управління проектами
		Robotic Process Automation (RPA): автоматизація рутинних операційних завдань

Рівень управління бізнес-процесами	Фокус	Методології
Архітектурний	Структура та взаємозв'язок процесів в організації	Сервісно-орієнтована архітектура (SOA): проектування систем як набору взаємодіючих сервісів
		Мікросервісна архітектура: розбиття додатків на незалежні сервіси
		Business Process Model and Notation (BPMN): стандарт для моделювання бізнес-процесів
		Enterprise Architecture Frameworks: встановлення загальної архітектури процесів та систем
Інформаційний	Технологічна підтримка та автоматизація процесів	Low-Code/No-Code платформи: швидка розробка додатків з мінімальним кодом
		Process Mining: аналіз даних для оптимізації процесів
		Artificial Intelligence (AI) та Machine Learning (ML): автоматизація та інтелектуалізація процесів
		Internet of Things (IoT) у BPM: інтеграція даних з підключених пристроїв
		Blockchain у BPM: забезпечення безпеки та прозорості даних
Управління змінами	Планування та реалізація змін у процесах та організації	Change Management Models (ADKAR, Kotter's 8 Steps): структуровані підходи до управління змінами
		Prosci Change Management: фокус на людському аспекті змін
		Agile Methodologies: гнучкі підходи для швидкої адаптації до змін
		Holacracy: децентралізоване управління для підвищення гнучкості
Контролю та аудиту	Забезпечення відповідності процесів стандартам та нормативним вимогам	ISO 9000 Series: стандарти управління якістю
		COBIT: управління та контроль інформаційних технологій
		GRC (Governance, Risk, and Compliance): інтегрований підхід до управління корпоративним управлінням, ризиками та відповідністю
		Total Quality Management (TQM): загальне управління якістю та постійне вдосконалення
Покращення та інновацій	Постійне вдосконалення процесів та впровадження інновацій	Lean Startup: швидке тестування та впровадження інновацій
		Design Thinking: креативний підхід до вирішення проблем з орієнтацією на користувача
		Open Innovation: використання зовнішніх та внутрішніх ідей для інновацій
		TRIZ: систематичний підхід до вирішення складних проблем
		Digital Twin of an Organization (DTO): віртуальне моделювання організації для оптимізації процесів
Клієнтський	Взаємодія з клієнтами та управління їхнім досвідом	Customer Journey Mapping: візуалізація досвіду клієнта для покращення процесів
		Customer Experience Management (CEM): стратегічне управління всіма точками взаємодії з клієнтами

Рівень управління бізнес-процесами	Фокус	Методології
Екосистеми бізнесу	Взаємодія з зовнішніми партнерами та управління ланцюгом постачання	Service Design Thinking: проектування послуг з орієнтацією на потреби користувачів
		Personalization Strategies: адаптація продуктів та послуг під індивідуальні потреби клієнтів
		Supply Chain Management (SCM): координація та оптимізація ланцюга постачання
		Business Ecosystem Management: управління мережею партнерів та спільне створення цінності
		Blockchain для ланцюгів постачання: підвищення прозорості та довіри між партнерами
		Collaboration Platforms: використання цифрових платформ для співпраці з партнерами

Джерело: розроблено авторами на основі [12, 18, 20, 52, 69]

Впровадження цифрової трансформації у компаніях вимагає системного підходу, що передбачає інтеграцію різних методологій управління бізнес-процесами з урахуванням особливостей кожного рівня компанії. В умовах мінливого бізнес середовища, поєднання методологій дозволяє створити гнучку та адаптивну структуру, яка сприяє підвищенню конкурентоспроможності на ринку. Це досягається шляхом поєднання переваг різних підходів. Аналіз можливостей комбінації різних методологій для забезпечення безперервного покращення бізнес-процесів та досягнення цілей сталого розвитку є важливим аспектом у сучасних умовах цифрової трансформації та включає аналіз сильних сторін кожної методології та їхнє поєднання для досягнення більшої ефективності. Звіт «McKinsey Technology Trends Outlook 2024» [77] підкреслює, як технологічні тренди сприяють комбінації методологій цифрової трансформації та управління бізнес-процесами:

- генеративний AI (Generative AI) допомагає автоматизувати процеси прийняття рішень і створення контенту. Це підсилює використання Agile та Lean, дозволяючи швидше розробляти продукти та адаптувати бізнес-процеси до змінних умов ринку. Впровадження AI допомагає в аналітиці та прогнозуванні, що забезпечує безперервне покращення та зменшення дефектів, сумісне з принципами DMAIC;

- хмарні обчислення (Cloud Computing) підтримують гнучкість та масштабованість, особливо в межах таких підходів, як DevOps та SAFe. Хмарні

платформи дозволяють інтегрувати процеси розробки, тестування та розгортання в єдине середовище, що спрощує координацію між командами та знижує витрати на інфраструктуру, що є ключовим для Lean IT;

- крайові обчислення (Edge Computing) підвищують швидкість реакції на ринку, забезпечуючи обробку даних ближче до джерела. Це сприяє оптимізації операційних процесів за допомогою ІТІЛ, зменшуючи затримки та підвищуючи стабільність ІТ-сервісів, що є важливим для ефективного управління інцидентами та конфігураціями;

- передові технології підключення (Advanced Connectivity Technologies) покращують інтеграцію систем і даних, підвищуючи ефективність процесів за принципами Lean та Agile. Це дозволяє швидко масштабувати нові технології та підтримувати стабільність процесів при зміні.

В Таблиці 2 наведено комбінації методологій залежно від рівня управління бізнес-процесами та їхнє групування за основними напрямками. Кожна методологія має свої інструменти та техніки для управління бізнес-процесами, а їхнє поєднання створює додаткову цінність через взаємодоповнюючі підходи до контролю, оцінки, оптимізації та покращення процесів.

Таблиця 2

Комбінація методологій залежно від рівня управління бізнес-процесами

Рівень управління бізнес-процесами	Комбінація методологій	Результат комбінації методологій
Стратегічний	Digital Transformation Strategy (DTS)	DTS дозволяє організації розробити комплексну стратегію цифрової трансформації Business Model Canvas допомагає переосмислити бізнес-модель в цифрову епоху Balanced Scorecard забезпечує вирівнювання стратегічних цілей з показниками ефективності, враховуючи цифрові метрики Це поєднання створює міцну основу для трансформації на найвищому рівні управління
	Business Model Canvas	
	Balanced Scorecard	
Архітектурний	Сервісно-орієнтована архітектура (SOA)	SOA та мікросервісна архітектура забезпечують гнучкість та масштабованість ІТ-систем, що є критично важливим при цифровій трансформації Enterprise Architecture Frameworks допомагають створити загальну архітектуру підприємства, інтегруючи бізнес-процеси та технології
	Мікросервісна архітектура	

Рівень управління бізнес-процесами	Комбінація методологій	Результат комбінації методологій
	Enterprise Architecture Frameworks (TOGAF, Zachman)	Це поєднання дозволяє організації швидко адаптуватися до змін та впроваджувати інновації
Інформаційний	Low-Code/No-Code платформи	Використання Low-Code/No-Code платформ прискорює розробку додатків та автоматизацію процесів
	AI та машинне навчання в BPM	AI та машинне навчання дозволяють автоматизувати складні завдання та приймати рішення на основі даних. Process Mining допомагає аналізувати та оптимізувати процеси в реальному часі
	Process Mining	IoT інтегрує фізичні пристрої з бізнес-процесами, розширюючи можливості цифровізації
	Internet of Things (IoT) у BPM	
Покращення та інновацій	Інтелектуальне BPM (iBPM)	iBPM інтегрує AI для створення адаптивних процесів. Design Thinking стимулює інновації, орієнтовані на користувача
	Design Thinking	Lean Startup сприяє швидкому тестуванню та впровадженню ідей
	Lean Startup	DTO дозволяє моделювати організацію в цифровому форматі для оптимізації
	Digital Twin of an Organization (DTO)	Це поєднання методологій забезпечує постійне вдосконалення та інновації, що є ключовим у цифровій трансформації
Управління змінами	Agile Methodologies (Scrum, Kanban)	Agile методології забезпечують гнучкість та швидку адаптацію до змін
	Change Management Models (ADKAR, Kotter's 8 Steps)	Моделі управління змінами допомагають ефективно впроваджувати зміни з урахуванням людського фактора
	Holacracy	Holacracy сприяє децентралізації та підвищенню відповідальності співробітників
		Це поєднання дозволяє організації ефективно керувати змінами та залучати персонал у процес трансформації
Операційний	Robotic Process Automation (RPA)	RPA автоматизує рутинні завдання, підвищуючи ефективність операцій
	Kaizen	Kaizen сприяє постійному вдосконаленню процесів
	Just-In-Time (JIT)	ЛІТ оптимізує управління запасами та виробництвом
Тактичний		У поєднанні ці методології дозволяють оперативно підвищувати продуктивність та якість, що є важливим при цифровій трансформації, де швидкість та адаптивність є ключовими
	Lean Management	Lean Management та Six Sigma фокусуються на підвищенні ефективності та якості процесів.
	Six Sigma	BPR дозволяє радикально перепроєктувати процеси для досягнення значних покращень
	Business Process Reengineering (BPR)	Хоча ці методології не є цифровими за своєю суттю, їх поєднання з цифровими інструментами може

Рівень управління бізнес-процесами	Комбінація методологій	Результат комбінації методологій
		призвести до суттєвих покращень у продуктивності та ефективності
Контроль та аудит	GRC (Governance, Risk, and Compliance)	GRC забезпечує інтегроване управління корпоративним управлінням, ризиками та відповідністю, що є важливим при впровадженні нових цифрових технологій
	ISO 9000 Series	ISO 9000 та TQM допомагають підтримувати високі стандарти якості
	Total Quality Management (TQM)	Ці методології забезпечують контроль та відповідність процесів у цифрову епоху, де ризики можуть бути вищими
Клієнтський	Customer Journey Mapping	Мапування шляху клієнта та CEM дозволяють покращити цифровий досвід клієнта
	Customer Experience Management (CEM)	Стратегії персоналізації забезпечують індивідуальний підхід до клієнтів через цифрові канали
	Personalization Strategies	Це поєднання підвищує задоволеність клієнтів та лояльність, що є важливим конкурентним фактором у цифрову епоху
Екосистеми бізнесу	Supply Chain Management (SCM)	SCM оптимізує ланцюг постачання
	Blockchain для ланцюгів постачання	Використання Blockchain підвищує прозорість та безпеку транзакцій між партнерами
	Collaboration Platforms	Платформи співпраці дозволяють ефективно взаємодіяти з партнерами та постачальниками
Знать управління інформацією	Knowledge Management Systems (KMS)	Ці методології розширюють можливості бізнесу через цифрові технології та покращують взаємодію в екосистемі
	Data Governance	KMS забезпечують збереження та обмін знаннями в організації
	Аналітика великих даних	Data Governance встановлює політики управління даними, що важливо при цифровій трансформації
Ризиків безпеки	COBIT	Аналітика великих даних дозволяє приймати обґрунтовані рішення на основі даних
	Risk Management Frameworks	Це поєднання підсилює інформаційну основу бізнесу та підтримує стратегічні рішення
	Інформаційна безпека (Cybersecurity)	COBIT забезпечує управління та контроль ІТ-процесів
Корпоративна культура та люди	Management 3.0	Фреймворки управління ризиками допомагають ідентифікувати та мінімізувати ризики, пов'язані з цифровими технологіями
	Learning Organization	Інформаційна безпека захищає дані та системи від кіберзагроз
		Це поєднання критично важливе для захисту бізнесу в цифровому середовищі

Рівень управління бізнес-процесами	Комбінація методологій	Результат комбінації методологій
	Employee Engagement Strategies	Організація, що навчається сприяє постійному розвитку навичок у цифрову епоху Стратегії залучення персоналу підвищують мотивацію та продуктивність Ці методології допомагають створити культуру, сприятливу для цифрової трансформації
Тактичний	Process Mining	Process Mining та Predictive Analytics дозволяють аналізувати та прогнозувати ефективність процесів, що допомагає у прийнятті тактичних рішень Lean Six Sigma поєднує переваги обох методологій для підвищення якості та ефективності Ці інструменти підтримують оптимізацію процесів у цифровому контексті
	Predictive Analytics	
	Lean Six Sigma	
Стратегічний	Open Innovation	Open Innovation сприяє залученню зовнішніх ідей та технологій. Управління екосистемою дозволяє співпрацювати з партнерами для створення спільної цінності TBL враховує соціальні та екологічні аспекти, що важливо для стійкого розвитку в цифрову епоху Це поєднання розширює стратегічні можливості бізнесу
	Ecosystem Management	
	Triple Bottom Line (TBL)	

Джерело: розроблено авторами на основі [18, 52, 66, 68]

Саме такі поєднання методологій залежно від рівня управління та впливу цифрової трансформації на бізнес-процеси створюють інтегрований підхід до адаптації та розвитку. Цей підхід дозволяє ефективно управляти змінами, підвищуючи гнучкість і адаптивність організації в умовах швидких змін цифрової економіки. Важливо враховувати специфіку кожного рівня:

- стратегічний рівень: вибір методологій, які безпосередньо пов'язані з цифровою трансформацією та переосмисленням бізнес-моделі, забезпечує максимальний вплив на напрямок розвитку організації;

- архітектурний та інформаційний рівні: технологічна основа є фундаментом цифрової трансформації. Використання сучасних архітектурних підходів та цифрових технологій дозволяє швидко впроваджувати зміни та інновації;

- рівень покращення та інновацій: інновації є двигуном цифрової трансформації. Методології, що стимулюють творчість та швидке впровадження нових ідей, мають критичний вплив;

- рівень управління змінами: без ефективного управління змінами навіть найкращі стратегії можуть зазнати невдачі. Поєднання методологій, що враховують людський фактор та забезпечують гнучкість, є ключовим;
- операційний рівень: автоматизація та оптимізація процесів підвищують ефективність і конкурентоспроможність у цифрову епоху;
- інші рівні: хоча їх вплив менший, вони важливі для підтримки функцій бізнесу та стійкості трансформації.

Ключовими критеріями для виявлення комбінації є здатність методологій взаємодоповнювати одна одну, підвищувати стабільність, забезпечувати гнучкість та оптимізувати ресурси. Використання метрик, таких як показники продуктивності, стабільності, та ефективності, дозволяє оцінити вплив поєднання методологій на управління бізнес-процесами та визначити, які з них є найбільш корисними для конкретного типу процесу. Lean орієнтується на усунення втрат і максимальне використання ресурсів, тоді як Agile підходить для швидкої адаптації до змін. Комбінування цих підходів дозволяє не тільки оптимізувати процеси, але й забезпечити гнучке реагування на змінні умови ринку. Six Sigma фокусується на зменшенні дефектів і підвищенні якості процесів, тоді як ITIL надає найкращі практики для управління ІТ-послугами. Інтеграція цих методологій дозволяє підвищити якість ІТ-послуг та забезпечити стабільність ІТ-інфраструктури. Scrum використовується для управління командами та проєктами, що вимагають швидкої розробки, тоді як DevOps спрямований на автоматизацію процесів розробки і випуску. Комбінування цих підходів дозволяє прискорити процеси розробки та підвищити якість продукту. SAlFe дозволяє масштабувати Agile на рівні великих компаній, забезпечуючи гнучкість впровадження змін, тоді як Lean допомагає усунути зайві витрати та забезпечити максимальну ефективність процесів.

Комбінація методологій дозволяє компаніям більш ефективно реагувати на виклики цифрової трансформації, забезпечуючи комплексний підхід до управління бізнес-процесами, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стійкості до змін [63]. Це особливо важливо в умовах швидкого розвитку технологій, коли необхідно бути гнучкими та ефективними, впроваджуючи найкращі рішення для досягнення цілей сталого розвитку [8].

Поєднання методологій управління бізнес-процесами на різних рівнях управління, враховуючи цифрову трансформацію, дозволяє організаціям ефективно адаптуватися до сучасних викликів. Ранжування цих поєднань за

впливом допомагає визначити пріоритетні напрямки та сфокусувати ресурси на ключових областях. Процес вибору напрямку поєднання методологій наведено на Рис. 1, який складається з чотирьох ключових етапів: аналіз потреб компанії, інтеграція методологій, підготовка персоналу, моніторинг та адаптація.

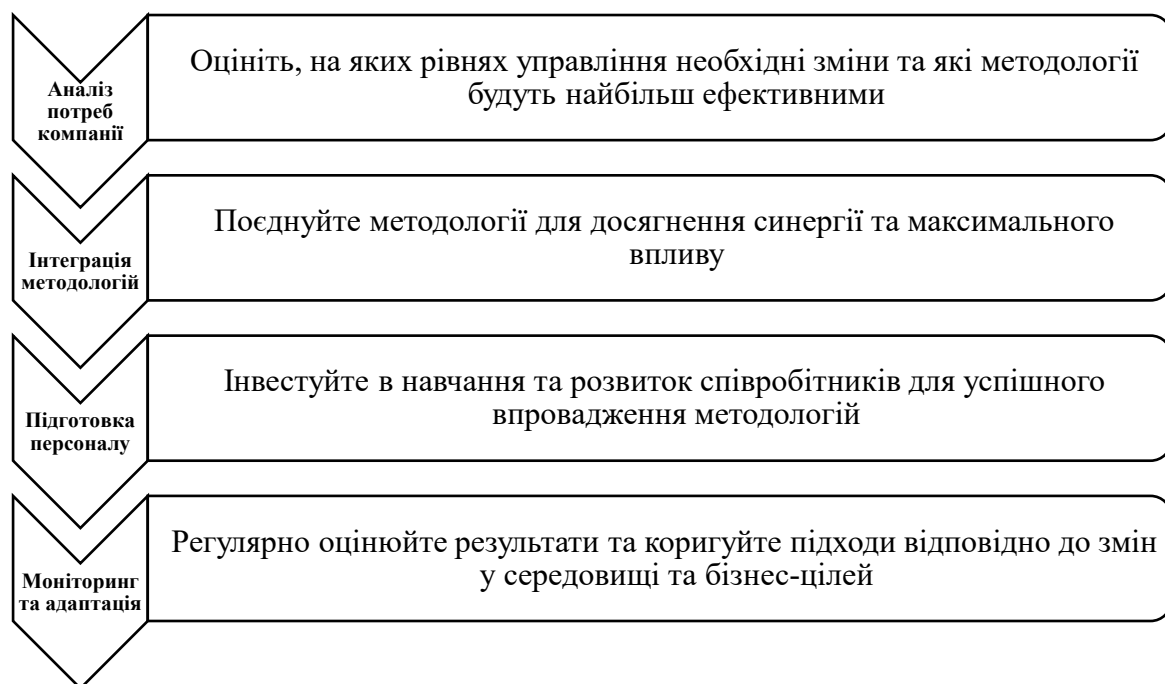


Рис. 1. Процес напрямку вибору поєднання методологій

Джерело: авторська розробка

Процес напрямку вибору методологій є циклічним і дозволяє компанії динамічно адаптуватися до змін, забезпечуючи постійне вдосконалення та підвищення ефективності управління.

Оцінка рівня впливу комбінації методологій управління бізнес-процесами (BPM) на цифрову трансформацію є складним завданням, яке вимагає системного підходу. Рівень впливу можна визначити шляхом аналізу декількох факторів (табл. 3), включаючи відповідність стратегічним цілям, ступінь інтеграції цифрових технологій, потенціал для покращення ефективності та гнучкості процесів, а також вплив на ключові показники ефективності (KPI).

Таблиця 3

Методики для розрахунку та прийняття рішень при впровадженні комбінації методологій

Методика	Опис	Призначення
SWOT-аналіз	Аналіз сильних (Strengths), слабких (Weaknesses) сторін, можливостей (Opportunities) та загроз (Threats) організації або проєкту.	Використовується для стратегічного планування та оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на впровадження методологій. Допомогає визначити, які комбіновані методології будуть найбільш ефективними в контексті специфіки організації.
PESTEL-аналіз	Аналіз політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social), технологічних (Technological), екологічних (Environmental) та правових (Legal) факторів.	Дозволяє оцінити макрооточення організації та виявити зовнішні фактори, що можуть вплинути на впровадження методологій BPM.
Аналіз витрат та вигод (Cost-Benefit Analysis)	Порівняння очікуваних витрат та вигод від впровадження певних методологій або проєктів.	Допомогає приймати рішення на основі фінансової доцільності та визначити, які методології принесуть найбільшу вигоду при оптимальних витратах.
Аналіз зацікавлених сторін (Stakeholder Analysis)	Ідентифікація та оцінка впливу різних зацікавлених сторін на процес впровадження методологій.	Забезпечує розуміння інтересів та очікувань різних груп, що дозволяє ефективніше управляти змінами та комунікацією.
Аналіз ризиків (Risk Analysis)	Виявлення, оцінка та управління потенційними ризиками, пов'язаними з впровадженням методологій.	Дозволяє мінімізувати негативні наслідки та підготувати плани реагування на можливі проблеми.
Мульти критеріальний аналіз (Multi-Criteria Decision Analysis, MCDA)	Оцінка альтернатив на основі кількох критеріїв, що важливі для прийняття рішення.	Допомогає приймати комплексні рішення, враховуючи різні фактори, такі як вартість, ефективність, ризики та інші показники.
Аналіз ієрархії процесів (Analytic Hierarchy Process, AHP)	Структурований метод для організації та аналізу складних рішень на основі математичних моделей.	Використовується для пріоритизації та вибору найбільш відповідних методологій, розбиваючи проблему на менші складові та порівнюючи їх між собою.
Делфі-метод (Delphi Method)	Метод експертних оцінок, що базується на анонімних опитуваннях та колективному узгодженні думок експертів.	Дозволяє отримати консолідовану оцінку від групи фахівців щодо ефективності та доцільності впровадження певних методологій.

Методика	Опис	Призначення
Рамкові моделі прийняття рішень (Decision Frameworks)	Структуровані підходи для систематизації процесу прийняття рішень, включаючи етапи визначення проблеми, збору інформації, генерації альтернатив, оцінки та вибору.	Сприяють послідовному та обґрунтованому прийняттю рішень щодо впровадження комбінованих методологій.
Модель зрілості процесів (Process Maturity Models)	Оцінка поточного рівня зрілості бізнес-процесів організації (наприклад, CMMI) для визначення необхідних кроків з покращення.	Допомагає визначити, які методології найбільш підходять для організації на її поточному етапі розвитку.
Метод критичного шляху (Critical Path Method, CPM)	Визначення ключових етапів та завдань проєкту, які визначають його тривалість та впливають на успішність впровадження.	Дозволяє ефективно планувати та контролювати процес впровадження методологій, визначаючи пріоритети та ресурси.
Сценарний аналіз (Scenario Analysis)	Розробка та оцінка різних сценаріїв розвитку подій для прогнозування можливих результатів впровадження методологій.	Допомагає підготуватися до різних можливих майбутніх умов та обрати найбільш стійкі методології.
Gap-аналіз	Порівняння поточного стану бізнес-процесів з бажаним майбутнім станом для виявлення прогалин та необхідних покращень.	Дозволяє визначити області, які потребують уваги, та вибрати методології, що допоможуть закрити ці прогалини.
Root Cause Analysis (RCA)	Методика виявлення основних причин проблем або неефективностей у бізнес-процесах.	Допомагає сфокусуватися на ключових проблемах та обрати методології, які адресують ці причини.
Карта стейкхолдерів (Stakeholder Map)	Візуалізація зацікавлених сторін та їхнього впливу на проєкт або організацію.	Сприяє кращому розумінню взаємодії між різними сторонами та плануванню комунікаційної стратегії при впровадженні методологій.
Balanced Scorecard	Система управління ефективністю, яка поєднує фінансові та нефінансові показники для оцінки досягнення стратегічних цілей.	Дозволяє відстежувати прогрес у впровадженні методологій та їхній вплив на загальну ефективність організації.
SAFe (Scaled Agile Framework)	Фреймворк для масштабування Agile методологій на рівень великих організацій. Він поєднує принципи Lean, Agile та DevOps для управління портфелями, програмами та командами.	Підтримує впровадження комбінованих методологій у великих масштабах, забезпечуючи узгодженість та ефективність на всіх рівнях організації.
Аналіз портфеля проєктів (Project Portfolio Analysis)	Оцінка та пріоритезація проєктів в портфелі організації з метою оптимального розподілу ресурсів та максимізації цінності.	Допомагає вирішити, які проєкти з впровадження методологій мають бути реалізовані в першу чергу для досягнення стратегічних цілей.

Методика	Опис	Призначення
Метод критичного ланцюга (Critical Chain Project Management, CCPM)	Управління проєктами з фокусом на ресурсах та буферах для забезпечення своєчасного завершення проєктів.	Підтримує ефективне планування та виконання проєктів з впровадження методологій, враховуючи обмеженість ресурсів.
Оцінка зрілості організації до змін (Organizational Change Readiness Assessment)	Оцінка готовності організації та її персоналу до впровадження змін та нових методологій.	Дозволяє ідентифікувати можливі бар'єри та розробити стратегії для успішного впровадження комбінованих методологій.
Метод Парето (Pareto Analysis)	Виявлення найважливіших факторів, які мають найбільший вплив на проблему або результат (принцип 80/20).	Допомагає сфокусувати зусилля на ключових областях, де впровадження методологій принесе найбільшу користь.
Методологія SCOR (Supply Chain Operations Reference)	Стандартна модель для аналізу та покращення ланцюга постачання, що включає процеси планування, постачання, виробництва, доставки та повернення.	Сприяє ефективному впровадженню методологій у сфері управління ланцюгом постачання, особливо при цифровій трансформації.
Модель ADKAR	Модель управління змінами, що складається з п'яти елементів: Усвідомлення, Бажання, Знання, Здатність та Закріплення (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement).	Підтримує процес прийняття рішень щодо впровадження методологій, враховуючи людський фактор та управління змінами.
Методологія SAFe (Scaled Agile Framework)	Методологія управління проєктами, яка допомагає великим організаціям впроваджувати принципи Agile на масштабовому рівні.	Дозволяє масштабувати Agile практики на рівень всієї організації, забезпечуючи координацію між командами та вирівнювання зі стратегічними цілями.
Аналіз вимог (Requirements Analysis)	Збір, документування та управління вимогами до впровадження методологій та змін у процесах.	Забезпечує чітке розуміння того, що саме потрібно змінити або впровадити, що зменшує ризик невідповідності очікуванням.
Value Stream Mapping (VSM)	Методика візуалізації та аналізу потоку створення цінності в процесах для виявлення відходів та можливостей для покращення.	Допомагає визначити, де впровадження комбінованих методологій може принести найбільшу користь у підвищенні ефективності та зменшенні втрат.
Методика SMART-цілей	Постановка цілей, які є конкретними (Specific), вимірюваними (Measurable), досяжними (Achievable), релевантними (Relevant) та обмеженими в часі (Time-bound).	Сприяє чіткому визначенню цілей впровадження методологій, що полегшує планування та оцінку результатів.
Benchmarking	Порівняння процесів та показників організації з кращими практиками або конкурентами в галузі.	Дозволяє виявити області для покращення та обрати методології, які довели свою ефективність в інших організаціях.

Методика	Опис	Призначення
Аналіз ROI (Return on Investment Analysis)	Оцінка фінансової віддачі від інвестицій у впровадження методологій.	Допомагає приймати рішення на основі очікуваної прибутковості та ефективності інвестицій.
Прототипування та пілотування	Створення прототипів або пілотних проєктів для тестування методологій у невеликому масштабі перед повним впровадженням.	Дозволяє оцінити практичність та ефективність методологій, зменшуючи ризики та витрати.

Джерело: розроблено авторами на основі [60, 65, 66, 69, 74]

Розглянемо приклад для ІТ-сервісної компанії, яка надає послуги в сфері телеметрії та передиктивної аналітики для автомобільної індустрії, для якій важливо побудувати фреймворк управління бізнес-процесами (BPM), що враховує специфіку галузі та потреби клієнтів. У Таблиці 4 наведено фреймворк, який поєднує різні методології на різних рівнях управління, сприяючи ефективній цифровій трансформації.

Таблиця 4

Фреймворк управління бізнес-процесами з використанням комбінації методологій в ІТ-сервісній компанії

Рівень управління бізнес-процесами	Фокус	Комбінація методологій	Чому та як застосувати
Стратегічний	Визначення довгострокових цілей, вирівнювання бізнес- та ІТ-стратегії, інновації в автомобільній сфері.	1. Digital Transformation Strategy (DTS)	1. DTS: розробка стратегії цифрової трансформації для телеметрії та аналітики.
		2. Business Model Canvas	2. Canvas: оновлення сегментів клієнтів, ціннісних пропозицій, фокус на авто-індустрії.
		3. Balanced Scorecard	3. Balanced Scorecard: встановлення KPI, пов'язаних з інноваціями, ефективністю.
		4. TOGAF	4. TOGAF: створення архітектурного плану з інтеграцією телеметрії та аналітики.
Архітектурний	Розробка гнучкої та масштабованої ІТ-архітектури.	1. Сервісно-орієнтована архітектура (SOA)	1. SOA: розробка сервісів для збору та аналізу даних.

Рівень управління бізнес-процесами	Фокус	Комбінація методологій	Чому та як застосувати
		2. Мікросервісна архітектура	2. Мікросервісна архітектура: розбиття додатків на незалежні сервіси (обробка даних, аналітика).
		3. Enterprise Architecture Frameworks	3. Enterprise Frameworks: координація бізнес-, інформаційних та технологічних архітектур для підтримки телеметрії та передиктивної аналітики.
Тактичний	Управління проектами та процесами для досягнення стратегічних цілей.	1. SAFe (Scaled Agile Framework)	1. SAFe: координація команд розробників для узгодження з бізнес-цілями.
		2. DevOps	2. DevOps: впровадження CI/CD, автоматизація тестування, розгортання.
		3. Lean Management	3. Lean Management: усунення відходів у процесах розробки та надання послуг.
Операційний	Ефективне виконання щоденних операцій та забезпечення якості послуг.	1. ITIL	1. ITIL: налаштування підтримки, управління інцидентами та проблемами.
		2. Robotic Process Automation (RPA)	2. RPA: автоматизація обробки даних, генерації звітів.
		3. Kaizen	3. Kaizen: заохочення співробітників до покращень у повсякденній роботі.
Інформаційний	Управління даними та технологіями для підтримки бізнес-процесів.	1. Big Data Analytics	1. Big Data Analytics: впровадження платформ для збору, зберігання та аналізу даних з автомобільних датчиків.
		2. AI та машинне навчання	2. AI та ML: розробка моделей для прогнозування несправностей, поведінки водіїв.
		3. Internet of Things (IoT)	3. IoT: інтеграція IoT-пристроїв з платформами збору та аналізу даних.
Управління змінами	Управління змінами в організації, підготовка персоналу до нових процесів та технологій.	1. ADKAR Model	1. ADKAR: підвищення усвідомлення та бажання співробітників брати участь у змінах через навчання та комунікацію.
		2. Kotter's 8-Step Change Model	2. Kotter's Model: створення відчуття терміновості, коаліція лідерів змін, закріплення змін в культурі організації.
Контролю та аудиту	Забезпечення відповідності стандартам,	1. COBIT	1. COBIT: впровадження контролю для захисту даних та управління ризиками.

Рівень управління бізнес-процесами	Фокус	Комбінація методології	Чому та як застосувати
	управління ризиками та якістю.	2. ISO 27001	2. ISO 27001: розробка системи управління інформаційною безпекою.
		3. Total Quality Management (TQM)	3. TQM: встановлення стандартів якості та процесів їх дотримання.
Покращення та інновацій	Стимулювання інновацій та постійного вдосконалення.	1. Design Thinking	1. Design Thinking: воркшопи з клієнтами для розробки нових продуктів та послуг.
		2. Lean Startup	2. Lean Startup: розробка MVP, збір зворотного зв'язку.
		3. TRIZ	3. TRIZ: використання алгоритмів для розробки нових технологічних рішень.
Клієнтський	Підвищення задоволеності клієнтів та покращення їхнього досвіду.	1. Customer Journey Mapping	1. Mapping: визначення точок контакту, покращення взаємодії.
		2. Customer Experience Management (CEM)	2. CEM: збір зворотного зв'язку, персоналізація послуг.
		3. Service Design Thinking	3. Service Design Thinking: залучення клієнтів до процесу розробки послуг.
Екосистеми бізнесу	Взаємодія з партнерами, постачальниками та іншими стейкхолдерами.	1. Supply Chain Management (SCM)	1. SCM: оптимізація постачання обладнання для телеметрії.
		2. Blockchain у BPM	2. Blockchain: відстеження компонентів, управління контрактами.
		3. Open Innovation	3. Open Innovation: співпраця зі стартапами та науковими установами.

Джерело: авторська розробка

Запропонований фреймворк поєднує найкращі практики та методології для забезпечення успішної цифрової трансформації ІТ-сервісної компанії в галузі телеметрії та передиктивної аналітики в автомобільній сфері, який враховує специфіку галузі, потреби клієнтів та внутрішні можливості компанії. Схематичне представлення фреймворку зображено на рис. 2.

КЛАСИФІКАЦІЯ МЕТОДОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

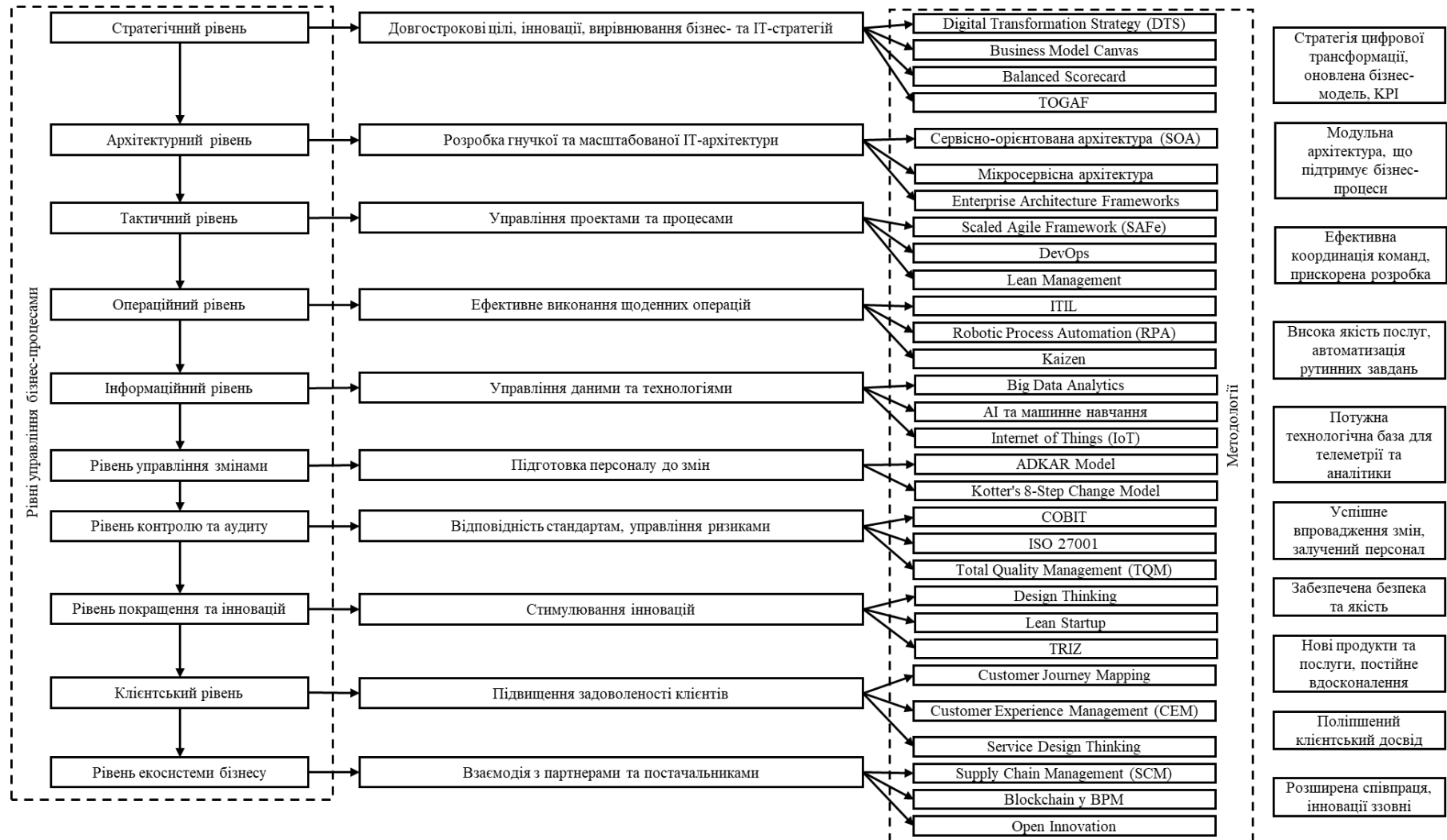


Рис. 2. Схематичне представлення фреймворку управління бізнес-процесами в ІТ-сервісній компанії з використанням комбінації методологій

Джерело: авторська розробка

Для ефективного впровадження фреймворку управління бізнес-процесами в ІТ-сервісній компанії важливо мати конкретні метрики та формули для оцінки результатів на кожному рівні управління. Рівні управління, фокус кожного рівня, відповідні комбіновані методології та формули для розрахунку ключових показників наведені у табл. 5.

Таблиця 5

**Формули для розрахунку ключових показників при впровадженні
комбінації методологій**

Рівень управління бізнес-процесами	Комбінація методологій	Формули для розрахунку
Стратегічний	1. Digital Transformation Strategy (DTS)	ROI (Return on Investment): вимірює прибутковість інвестицій у цифрову трансформацію. EVA (Economic Value Added): показує економічну додану вартість, створену компанією. NPS (Net Promoter Score): оцінює лояльність клієнтів та їх готовність рекомендувати компанію. Alignment Index: якісна оцінка відповідності бізнес- та ІТ-стратегій (наприклад, за допомогою опитувань керівників).
	2. Business Model Canvas	
	3. Balanced Scorecard	
	4. TOGAF	
Архітектурний	1. Сервісно-орієнтована архітектура (SOA)	Service Reusability Rate: відсоток сервісів, які використовуються повторно, що підвищує ефективність розробки. System Availability: відсоток часу, коли система доступна для користувачів. Time to Market: час, необхідний для випуску продукту або послуги на ринок.
	2. Мікросервісна архітектура	
	3. Enterprise Architecture Frameworks	
Тактичний	1. SAFe (Scaled Agile Framework)	Sprint Velocity: швидкість виконання роботи командами Agile. Lead Time: час від запиту на функціонал до його доставки клієнту. Deployment Frequency: частота розгортання нових версій програмного забезпечення. Change Failure Rate: відсоток невдалих розгортань або змін.
	2. DevOps	
	3. Lean Management	
Операційний	1. ITIL	First Call Resolution (FCR): відсоток інцидентів, вирішених при першому зверненні. Mean Time to Repair (MTTR): середній час, необхідний для усунення проблеми. Automation Rate: відсоток процесів, автоматизованих за допомогою RPA.
	2. Robotic Process Automation (RPA)	
	3. Kaizen	

Рівень управління бізнес-процесами	Комбінація методологій	Формули для розрахунку
Інформаційний	1. Big Data Analytics	Data Accuracy Rate: відсоток точних даних у загальному обсязі даних.
	2. AI та машинне навчання	Prediction Accuracy: точність передиктивних моделей AI та машинного навчання.
	3. Internet of Things (IoT)	Data Processing Time: час, необхідний для обробки даних (важливо для реального часу в телеметрії).
Управління змінами	1. ADKAR Model	Change Adoption Rate: відсоток співробітників, які прийняли та працюють за новими процесами.
	2. Kotter's 8-Step Change Model	Employee Engagement Score: рівень залученості та мотивації персоналу. Training Effectiveness: підвищення знань та навичок після навчання.
Контролю та аудиту	1. COBIT	Compliance Rate: відсоток процесів, що відповідають внутрішнім та зовнішнім стандартам.
	2. ISO 27001	Number of Security Incidents: кількість інцидентів безпеки, які можуть вплинути на репутацію та довіру клієнтів.
	3. Total Quality Management (TQM)	Risk Mitigation Index: відсоток ризиків, які були ідентифіковані та пом'якшені.
Покращення та інновацій	1. Design Thinking	Innovation Rate: відсоток нових продуктів або послуг у загальному портфелі.
	2. Lean Startup	Time to Prototype: швидкість створення прототипів для тестування ідей.
	3. TRIZ	Idea Implementation Rate: відсоток ідей, які були впроваджені з усіх згенерованих.
Клієнтський	1. Customer Journey Mapping	Customer Satisfaction Score (CSAT): пряме вимірювання задоволеності клієнтів.
	2. Customer Experience Management (CEM)	Customer Retention Rate: здатність утримувати клієнтів протягом часу.
	3. Service Design Thinking	Customer Lifetime Value (CLV): загальна вартість клієнта для компанії протягом усього періоду співпраці.
Екосистеми бізнесу	1. Supply Chain Management (SCM)	Supply Chain Efficiency: витрати на ланцюг постачання як відсоток від доходу.
	2. Blockchain у BPM	Partner Satisfaction Score: задоволеність партнерів співпрацею з компанією.
	3. Open Innovation	Collaboration Index: оцінка рівня співпраці з партнерами (кількісні та якісні показники).

Джерело: авторська розробка

Незважаючи на значні переваги цифрової трансформації та використання комбінації методологій управління бізнес-процесами, існують певні виклики та перешкоди:

- складність інтеграції різних методологій. Кожна методологія має власні підходи, інструменти та термінологію, що може ускладнити їх спільне використання в межах одного проєкту. Інтеграція DevOps та ITIL може призвести до суперечностей у підходах до управління змінами та інцидентами, що вимагає додаткових зусиль для узгодження процесів [7];

- реорганізація бізнес-процесів. Цифрова трансформація часто потребує глибокої реорганізації існуючих бізнес-процесів, що може викликати опір змінам з боку співробітників, особливо тих, хто звик до традиційних методів управління проєктами. Наприклад, перехід на Agile підхід може викликати опір у працівників, які звикли до більш традиційних підходів [64];

- технічна заборгованість. У багатьох компаній накопичена технічна заборгованість, яка може значно ускладнити впровадження нових цифрових рішень. Наприклад, стара інфраструктура або застаріле програмне забезпечення можуть не підтримувати новітні методи автоматизації та інтеграції [63];

- недостатність кваліфікованих кадрів. Впровадження цифрових методологій вимагає наявності висококваліфікованих фахівців, які мають знання у сфері новітніх технологій, управління процесами та цифрової трансформації. Недостатня підготовка або дефіцит таких фахівців може стати серйозною перешкодою для впровадження змін [11];

- безпека та конфіденційність даних. Використання цифрових технологій та інструментів в управлінні бізнес-процесами підвищує ризики, пов'язані з безпекою та конфіденційністю даних. Інтеграція нових методологій повинна супроводжуватися заходами захисту даних та запобіганням кіберзагрозам [7].

Для успішного впровадження цифрової трансформації необхідно забезпечити комплексний підхід, що включає навчання персоналу, підтримку з боку керівництва, інвестиції у технології та постійний моніторинг ефективності впроваджених змін. Рекомендації для успішної цифрової трансформації:

- поступове впровадження змін. Щоб мінімізувати опір змінам, рекомендується поступове впровадження цифрових інструментів та методологій. Впровадження Agile може починатися з одного пілотного проєкту, після успіху якого можна масштабувати підхід на всю компанію;

- навчання та підготовка персоналу. Впровадження цифрової трансформації вимагає забезпечення навчання персоналу, як технічних аспектів, так і зміни культури компанії, навчання гнучким підходам до управління [8];

- підтримка з боку керівництва. Важливим фактором успіху є підтримка з боку керівництва компанії. Високий рівень залучення лідерів допомагає подолати опір змінам та забезпечити ресурсну підтримку процесу трансформації;

- інвестування у новітні технології. Цифрова трансформація вимагає інвестицій у новітні технології, такі як автоматизація процесів, аналітика великих даних, хмарні сервіси тощо. Інвестування у ці технології забезпечує основу для ефективного впровадження методологій управління бізнес-процесами;

- моніторинг та адаптація. Після впровадження комбінації методологій та цифрових інструментів важливо постійно моніторити їх ефективність та адаптувати процеси залежно від змін ринкових умов та внутрішніх потреб компанії.

Дослідження демонструє, що комбінування методологій, таких як Agile, Lean, ITIL, DevOps, DMAIC та ін., дозволяє створити гнучку, адаптивну та ефективну структуру рівнів управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації. Поєднання цих підходів сприяє досягненню цілей сталого розвитку, підвищенню конкурентоспроможності та стабільності компаній.

Наукова (практична) новизна, викладена у роботі полягає у розробці комбінованої класифікації методологій управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації. Комбінація методологій дозволяє враховувати специфіку кожного рівня бізнесу та типу процесів, підвищуючи ефективність управління, гнучкість та конкурентоспроможність компаній. Практичне значення дослідження полягає у розробці рекомендацій для компаній щодо поступового впровадження комбінації методологій, що дозволяє підвищити ефективність та якість бізнес-процесів, зменшити кількість дефектів, оптимізувати використання ресурсів і забезпечити стійкість до змін.

Напрямок для проведення подальших досліджень зосереджений на глибшому аналізі впливу комбінації методологій управління бізнес-процесами на різні галузі економіки. Доцільно провести дослідження адаптації даного підходу у малих і середніх компаніях, враховуючи їх специфічні обмеження та можливості. Також важливим є вивчення впливу новітніх цифрових технологій, таких як штучний інтелект, великі дані та Інтернет речей (IoT), на подальшу комбінацію та розвиток управлінських методологій.

2.2. Адаптація бізнес-моделі арбітражу трафіку до умов інформаційної асиметрії

Онлайн-реклама в сучасному світі є ключовим драйвером цифрової економіки, що забезпечує значні обсяги доходів як для бізнесу, так і для великих технологічних платформ. Її роль полягає у створенні можливостей для залучення споживачів, розвиток брендів та підвищення продажів через цифрові канали. Зростання глобальних витрат на онлайн-рекламу, які за прогнозами у 2024 році мають становити \$694 мільярдів [54], свідчить про її важливість для глобальної економіки, що підкреслює необхідність дослідження супутніх бізнес-моделей, таких як арбітраж трафіку.

Попри зростання обсягів арбітражу трафіку та його значний вплив на рекламну екосистему, ця сфера залишається маловивченою через обмежений доступ до інформації щодо неї. Така непрозорість створює інформаційний вакуум, що ускладнює розуміння впливу арбітражу на ринок. Особливістю функціонування арбітражу трафіку є залежність від рекламних платформ технологічних гігантів, алгоритми яких оптимізують монетизацію реклами, проте водночас формують підґрунтя для інформаційної асиметрії, яка проявляється у нерівному доступі до даних, коли платформи отримують максимальні прибутки, тоді як бізнес у сфері арбітражу стикається з ризиками збитків через непрозорість алгоритмів. Відсутність повного розуміння принципів роботи платформ потребує адаптації бізнес-моделей арбітражу.

Недостатня увага до сфери арбітражу трафіку з боку наукового товариства пояснюється низкою причин, серед яких закритість даних, динамічність розвитку ринку, а також репутаційні та етичні ризики. Крім того, арбітраж трафіку є міждисциплінарною темою, що ускладнює його аналіз в межах традиційних академічних підходів. Це зумовлює прогалину в наукових дослідженнях, попри значення цієї сфери для сучасного цифрового середовища.

Актуальність дослідження обумовлюється розширенням бізнес-діяльності в сфері арбітражу трафіку, ускладненням його механізмів і впливом інформаційної асиметрії на ефективність роботи. Дослідження проблем адаптації

бізнес-моделі арбітражу трафіку в таких умовах сприятиме глибшому розумінню його ролі у цифровій економіці та створить необхідний інструментарій для підвищення стійкості досліджуваної сфери бізнесу.

Ключовою ознакою сучасного діджитал-середовища є взаємодія користувачів із цифровими платформами, що визначає динаміку розвитку електронної комерції, медіа, онлайн-послуг. Розширення інтернет-інфраструктури, експоненціальне зростання кількості користувачів та їх активність створили нові можливості для економічної діяльності, спрямованої на управління потоками даних і споживчої уваги. Значна частина цих взаємодій здійснюється через мобільні пристрої, що посилює тренд персоналізації цифрового досвіду. Одним із центральних елементів цієї системи став трафік, який відображає обсяги та якість відвідувань цифрових ресурсів.

Зі зростанням конкуренції в онлайн-середовищі трафік перетворився з технічного показника на стратегічний актив, що має суттєвий вплив на формування моделей бізнесу. Умови для його комерціалізації виникли завдяки розробці інструментів веб-аналітики, можливості детального визначення аудиторій для подальшого таргетування та впровадженню програмних рішень для управління взаємодією з користувачами. Ці фактори сприяли появі різноманітних сфер діяльності, в тому числі арбітражу трафіку, рекламних платформ та партнерських програм, де трафік є основою для досягнення фінансових і маркетингових цілей.

Визначення арбітражу трафіку в основному збігаються в різних джерелах [47, 72, 75], оскільки це поняття сформувалося як усталена бізнес-практика в галузі цифрового маркетингу. Арбітраж трафіку традиційно визначається як процес його придбання за низькою ціною з подальшою монетизацією через інші канали, що дозволяє отримати прибуток.

Арбітраж трафіку є частиною більш широкої моделі партнерського маркетингу, який охоплює різноманітні стратегії монетизації через партнерські програми, де партнер заробляє комісію через залучення клієнтів або продаж товарів та/або послуг. Він вважається одним з найбільш прибуткових напрямків інтернет-маркетингу, сприяє просуванню бізнесу за допомогою афілійованих партнерів (веб-майстрів), які залучають нових клієнтів, використовуючи різні маркетингові інструменти і стратегії [40].

Арбітраж є специфічною формою партнерського маркетингу, яка фокусується на ефективному управлінні трафіком, зокрема на купівлі дешевого трафіку та його перепродажу або перенаправленні на партнерські пропозиції (оферти), що генерують дохід. Говорячи про спільні риси арбітражу трафіку та партнерського маркетингу, можемо відзначити наступне: обидві бізнес-моделі орієнтовані на отримання доходу через монетизацію залученого трафіку, де головну роль відіграють партнерські програми, які забезпечують доступ до партнерських пропозицій та визначають умови співпраці, функціонуючи виключно в онлайн-середовищі та використовуючи різні цифрові платформи для залучення клієнтів, при цьому успішність залежить від постійного аналізу параметрів трафіку, ефективності маркетингових кампаній та адаптації підходів до комерційної діяльності.

Арбітраж трафіку та партнерський маркетинг є взаємопов'язаними сферами, проте їх бізнес-моделі базуються на різних підходах до генерації доходу та взаємодії з аудиторією. У центрі арбітражу лежить закупівля та перепродаж трафіку з метою отримання прибутку від різниці між витратами на його залучення та доходами від монетизації. Партнерський маркетинг передбачає співпрацю з рекламодавцями через партнерські програми, де дохід формується на основі результатів (продажі, кліки, реєстрації, ініційовані аудиторією). Обидві моделі спрямовані на ефективне використання цифрових платформ і трафіку, але мають певні відмінності (табл. 1).

Отже, бізнес-моделі арбітражу трафіку та партнерського маркетингу мають суттєві відмінності, які впливають на їх ефективність у різних сферах діяльності.

Арбітраж трафіку більше підходить для стратегій, що орієнтовані на швидку монетизацію, де головним фактором є масштабованість і максимізація прибутку за допомогою залученого трафіку. Ця модель ефективно застосовується в таких сферах бізнесу, як електронна торгівля [48], індустрія знайомств [50], [10], криптовалюта [49] [51], гемблінг [9], мобільні додатки [1], а також інші послуги, що дозволяють отримувати дохід від миттєвих конверсій.

В той же час, партнерський маркетинг має на меті побудову стабільних, довгострокових відносин з клієнтами та партнерами, що забезпечує більш сталі доходи через комісії від продажів або інших дій користувачів. Така модель є більш розповсюдженою в сферах, де важлива побудова бренду і довіра до продукту, зокрема в таких індустріях: здоров'я та краса, фінансова допомога,

безпека та благоустрій дому, туризм, автомобілі, електронна комерція та сервіси із підпискою, в яких досягнення результатів потребує часу [26].

Таблиця 1

**Порівняння бізнес-моделей партнерського маркетингу
та арбітражу трафіку**

Критерії порівняння	Партнерський маркетинг	Арбітраж трафіку
Джерело генерування доходів	Доходи формуються за рахунок комісійних виплат за залучених клієнтів або виконані дії відповідно до умов партнерських програм.	Доходи генеруються завдяки різниці між витратами на закупівлю трафіку та прибутками від виконання умов партнерської пропозиції (наприклад, оплата за дію або продаж).
Фінансові ризики	Ризики є порівняно нижчими через відсутність попередніх інвестицій у трафік і можливість працювати з органічними методами просування.	Високий рівень ризику через залежність від ефективності рекламних кампаній, яку важко спрогнозувати.
Часова перспектива	Довгостроковий період для формування стабільного джерела доходу та прибутку.	Швидка окупність за умови успішної реалізації рекламних кампаній.
Масштабованість	Обмежені можливості масштабування, які залежать від органічного зростання або розширення аудиторії.	Високий потенціал масштабування завдяки збільшенню інвестицій у платний трафік.
Тип трафіку	Орієнтація на органічний трафік з частковим використанням платних джерел.	Переважає орієнтація на платні джерела (контекстна реклама, соціальні мережі, банерна реклама).
Ключовий фактор успіху	Якість контенту, органічне залучення аудиторії, а також довіра до партнерського бренду чи платформи.	Ефективність управління рекламними кампаніями та оптимізація вартості трафіку.

Джерело: складено автором

У контексті розвитку цих бізнес-моделей для досягнення комерційного успіху необхідно враховувати різні підходи. Для арбітражу трафіку важливим є ефективне використання рекламних платформ, детальна сегментація аудиторії, а також постійне тестування і коригування рекламних кампаній. В свою чергу, для партнерського маркетингу ключовим є вдосконалення взаємодії з партнерами, покращення конверсійних шляхів та довгострокова оптимізація контенту і рекламних матеріалів.

Сучасні ринки онлайн-реклами характеризуються складністю взаємодій та постійно зростаючим значенням інформації як чинника для прийняття рішень. Учасники економічних відносин дедалі частіше зіштовхуються з необхідністю оперувати великими обсягами даних, які формують базу для оцінки ризиків, визначення вартості активів та обґрунтування стратегій. Однак доступ до цієї інформації розподілений нерівномірно, що створює виклики для ефективної координації дій на ринку. Ця нерівномірність, відома як інформаційна асиметрія, є однією з ключових властивостей ринків, яка значно впливає на їх функціонування. Асиметрія інформації – це дисбаланс у якості чи кількості інформації, якою володіють два або більше агентів [19]. Вона виникає внаслідок того, що одна сторона угоди має доступ до більш детальної або точної інформації, тоді як інша сторона обмежена в можливостях її отримання чи оцінки. Така ситуація може призводити до виникнення викривлених стимулів, зростання ризиків моральної шкоди або несприятливого відбору.

Свистільник В.Ю. зазначає, що явище інформаційної асиметрії може мати як об'єктивний характер, виникаючи на ринках всупереч рівномірному розподілу ресурсів і можливостей щодо просування власного товару, так і суб'єктивний – наприклад, коли окремі суб'єкти господарювання, володіючи та користуючись своєю ринковою владою, свідомо й агресивно просувають менш якісний товар з метою мінімізації власних витрат та максимізації прибутку [34].

Динамічний розвиток ринку цифрової реклами та пов'язана з ним активність представників сфери арбітражу трафіку створили унікальне середовище, де інформація стала ключовим ресурсом. Рекламні платформи і представники арбітражу трафіку, як основні учасники цього ринку, взаємодіють на основі великих обсягів даних про аудиторію, її поведінку та ефективність рекламних кампаній. Проте ця взаємодія часто супроводжується інформаційною асиметрією, що виникає через нерівний доступ до аналітики, алгоритмів та результатів діяльності.

Ринок інтернет-реклами стрімко зростає, і його головними рушіями залишаються великі рекламні платформи техногігантів. Їх перевага обумовлена глибокими даними про користувачів, інноваційними алгоритмами таргетингу та глобальним охопленням. Google, Meta, Amazon вже кілька років утримують лідерські позиції, займаючи значну частку в загальному обсязі онлайн-реклами. Згідно з дослідженням [71] ці платформи контролюють понад 50% глобальних витрат на інтернет-рекламу, причому Google і Meta разом формують близько 38%

ринку. Amazon показує значне зростання, збільшуючи свою частку до 7%, тоді як YouTube (належить Google) виділяється як провідний відео-реklamний майданчик із доходами, що перевищують \$30 мільярдів на рік.

Зважаючи на це, значна частина бізнес-діяльності, пов'язаної із арбітражем трафіку, також зосереджується на цих платформах. Інструменти для націлювання, великі обсяги трафіку та висока ефективність роботи з аудиторією роблять їх основними майданчиками для реалізації стратегій арбітражу, дозволяючи досягати максимальних показників прибутковості та рентабельності.

Інформаційна асиметрія є природним елементом ринку, який функціонує на основі технологічних інновацій і швидкої обробки великих даних. В книзі «Інформаційна асиметрія в онлайн-рекламі» показано, що асиметрія інформації є невід'ємною характеристикою сфери діджитал маркетингу [76]. Рекламні платформи мають доступ до глибокої інформації про поведінку користувачів завдяки алгоритмам і значним масивам даних, які накопичуються через взаємодію з кінцевими користувачами. Натомість представники сфери арбітражу часто обмежені лише інформацією, яку вони отримують через наявні інструменти або власні кампанії. Дисбаланс у доступі до інформації не лише визначає характер ринкових взаємодій, але й створює виклики для побудови довіри, ефективного управління ризиками та розробки стратегії на основі точних даних.

На рис. 1 представлені прояви інформаційної асиметрії, що виникають в процесі взаємодії представників сфери арбітражу та основних рекламних платформ.

Такі рекламні платформи, як Google Ads, Facebook Ads, Amazon та ін., мають глибокий доступ до детальної інформації про ефективність рекламних кампаній. Вони точно відстежують поведінку користувачів, конверсії, витрати та доходи. При цьому представники сфери арбітражу трафіку мають доступ лише до загальних показників або статистики, що надається платформами, що обмежує їх здатність здійснювати точні налаштування кампаній для досягнення найкращих результатів.

Платформи з реклами мають внутрішні алгоритми, які використовуються для оптимізації таргетування, встановлення ставок та визначення вартості кліків чи конверсій. Ці алгоритми зазвичай недоступні представникам сфери арбітражу, що може призводити до несправедливої конкуренції. Маркетологи не можуть

повністю контролювати або прогнозувати, як змінюється ціна за клік (CPC) або ціна за тисячу показів (CPM), оскільки ці платформи мають свої механізми цінової динаміки, які базуються на великих даних, що залишаються для них непідконтрольними.



Рис. 1. Прояви інформаційної асиметрії у взаємодії представників сфери арбітражу та основних рекламних платформ

Джерело: побудовано автором

Інформаційна асиметрія проявляється також у доступі до різних аудиторій. Рекламні платформи можуть створювати умови, коли деякі сегменти трафіку залишаються більш доступними для певних великих рекламодавців, а для представників сфери арбітражу вони можуть бути обмеженими або дорожчими через стратегії аукціонного ціноутворення. Це може спричиняти ситуації, коли рекламодавці не можуть отримати рівний доступ до найбільш вигідних та конверсійних сегментів трафіку, що обмежує можливості щодо отримання прибутку.

Представники сфери арбітражу трафіку можуть зіткнутися з обмеженим доступом до інформації щодо перевірки та блокування рекламних акаунтів. Рекламні платформи часто блокують акаунти за порушення політик без детального пояснення причин або з обмеженою інформацією щодо конкретних порушень. Це створює додаткові труднощі для маркетологів, які не можуть точно зрозуміти, що саме стало причиною блокування або обмеження. У свою чергу, рекламні платформи мають доступ до історії взаємодії і можуть детально аналізувати поведінку користувачів, що є важливим чинником при прийнятті рішень.

Інформаційна асиметрія у взаємодії між представниками сфери арбітражу трафіку та рекламними платформами виникає внаслідок природних дисбалансів у доступі до даних і технологій, що використовуються кожною стороною. Об'єктивно, рекламні платформи мають доступ до глибоких аналітичних інструментів та інформації про ефективність рекламних кампаній, яку вони можуть не повністю надавати партнерам. Суб'єктивно, бізнес-інтереси та стратегії обох сторін можуть сприяти обмеженому обміну інформацією, що зумовлює нерівність у можливостях прийняття рішень і оптимізації рекламних процесів. Така асиметрія є характерною для ринкових відносин у цифровому середовищі, де учасники мають різний доступ до ресурсів та інформації, що визначає їх конкурентні позиції.

Необхідно конкретизувати причини, що призводять до інформаційної асиметрії у взаємодії представників сфери арбітражу та рекламних платформ.

1. Монополізація та контроль даних рекламними платформами. Технологічні гіганти, такі як Google, Facebook, Amazon, контролюють величезні обсяги даних про поведінку користувачів, їх інтереси, місцезнаходження, уподобання та дії. Ці платформи мають монополію на доступ до таких даних, використовуючи їх як важливий актив для досягнення бізнес-цілей. Разом із тим рекламодавці не отримують повного доступу до цієї інформації через обмеження, продиктовані політикою конфіденційності та комерційними інтересами платформ. Додатково, багато технологічних компаній створюють закриті екосистеми, у яких дані, зібрані всередині, не можуть бути експортовані для проведення зовнішньої аналітики, що ще більше обмежує можливості маркетологів і рекламодавців.

2. Обмеження прозорості інформації. Алгоритми, які визначають ранжування реклами, націлювання і проведення аукціонів, залишаються комерційною таємницею технологічних платформ. Це дозволяє їм збільшувати прибутки, але водночас створює ситуацію, коли рекламодавці не мають чіткого розуміння роботи механізмів, перетворюючи їх на своєрідну «чорну скриньку». Крім того, рекламодавцям обмежено доступ до детальної аналітики, що включає інформацію про конкретні пошукові запити, майданчики, на яких демонструється реклама, а також механізмів розподілу бюджету між різними кампаніями. Це значно ускладнює оцінку ефективності рекламної діяльності та прийняття правильних рішень.

3. Нормативні обмеження зокрема законодавство про конфіденційність, такі як GDPR (General Data Protection Regulation) у Європі чи CCPA (California Consumer Privacy Act) у США, значно впливають на доступ рекламодавців до даних користувачів. Ці нормативні акти обмежують передачу персоналізованої інформації, зменшуючи доступність детальних даних про аудиторію. Водночас самі платформи продовжують використовувати ці дані для власних цілей, створюючи додаткову інформаційну асиметрію. Наприклад, в дослідженні [70] показано, що обґрунтування інформаційної асиметрії з боку рекламних платформ конфіденційністю споживачів не витримує критики. Крім того, платформи часто застосовують методи анонімності та агрегації, надаючи рекламодавцям лише узагальнені категорії даних і приховуючи точні деталі про індивідуальних користувачів, що ускладнює точне таргетування та аналіз ефективності кампаній.

4. Стратегічна зацікавленість рекламних платформ, які прагнуть максимізації прибутків, обмежуючи доступ до інформації, що змушує рекламодавців витратити більше коштів на тестування, збільшувати бюджети для досягнення результатів або купувати додаткові послуги. Такий підхід дозволяє платформам збільшувати доходи, не розкриваючи повну картину щодо ефективності кампаній. Крім того, платформи підтримують свої власні продукти та сервіси, просуваючи їх через алгоритми ранжування. Наприклад, Google може стимулювати використання своїх власних інструментів або сервісів, а Facebook надає перевагу певним форматам реклами, таким як відео, через алгоритмічні налаштування, що створює додаткові стимули для рекламодавців.

5. Швидкий розвиток технологій штучного інтелекту (AI – artificial intelligence) і машинного навчання (ML – machine learning) призводить до того, що алгоритми, які використовуються рекламними платформами, стають все

більш складними. Їх робота часто є непрозорою навіть для досвідчених маркетологів, що ускладнює ефективну оцінку результатів рекламних кампаній. Окрім того, динамічність аукціонів на рекламних платформах, де в реальному часі відбувається мільйони аукціонів за рекламний простір, також збільшує складність ситуації. Такі умови змушують рекламодавців приділяти більше уваги аналізу даних та використовувати спеціалізовані інструменти автоматизації для управління кампаніями. Рекламодавці отримують лише обмежену інформацію щодо того, як саме розподіляються їхні ставки, що ускладнює оптимізацію кампаній та прогнозування результатів.

6. Платформи пропонують автоматичні інструменти, такі як Smart Bidding у Google Ads, які приховують деталі процесу оптимізації, змушуючи рекламодавців покладатися на «чорну скриньку». Це автоматизовані стратегії, які оптимізують ставки без надання прозорості про механізм їх роботи. Зі зростанням автоматизації, платформи також обмежують можливості для ручного управління кампаніями, надаючи рекламодавцям менше контролю над процесом. Це дозволяє платформам підтримувати більший контроль над процесами та оптимізувати їх для власної вигоди, зменшуючи вплив рекламодавців на налаштування і результати кампаній.

Розглянемо конкретні прояви інформаційної асиметрії, які виникають в процесі взаємодії фахівців з арбітражу трафіку та рекламної платформи Google Ads (табл. 2).

Інформація з табл. 2 свідчить, що спостерігається значний обсяг інформаційної асиметрії в різних типах кампаній Google Ads, що обмежує доступ до детальної статистики, необхідної для повної оцінки ефективності рекламних кампаній. У більшості випадків спеціалісти з арбітражу трафіку не отримують достатньої інформації про конкретні рекламні майданчики, пошукові запити або ефективність окремих рекламних матеріалів. Це ускладнює точну оптимізацію витрат і коригування рекламних стратегій, що є особливо важливим для арбітражу трафіку.

Проте потрібно розуміти, що інформаційна асиметрія є невід'ємною частиною сфери арбітражу, її неможливо уникнути, це явище стає постійним викликом для рекламодавців. Однак, замість того, щоб сприймати це як перешкоду, бізнес повинен адаптувати підходи, щоб мінімізувати негативний вплив. В таких умовах не існує всебічних даних, отже необхідно працювати з

наявною інформацією, постійно тестуючи стратегії, та приймаючи рішення на основі неповної статистики.

Таблиця 2

Прояви інформаційної асиметрії у взаємодії спеціалістів з арбітражу трафіку та рекламної платформи Google Ads

Тип рекламної кампанії	Прояв інформаційної асиметрії
Кампанія у пошуковій мережі	– відображення статистики за конкретними пошуковими запитами користувачів: для точної відповідності ключових слів дані відображаються для 70-80% пошукових запитів; для фразової відповідності для 15-30%; для широкої відповідності для 20-40%; – обмежений доступ до негативних запитів (деякі неефективні запити залишаються прихованими, що ускладнює оптимізацію витрат).
Кампанія для додатків	– по рекламним майданчикам, на яких показується реклама відображається лише кількість показів без жодної статистики щодо ефективності; – у разі реклами в пошуковій мережі не відображається жодна інформація (щодо пошукових запитів, за якими показується реклама додатку; статистика ефективності пошукових запитів та ін.); – у разі реклами в YouTube (канали, відео) відображається лише кількість показів без жодної статистики щодо ефективності.
Кампанія Discovery й для створення попиту	– відсутність жодної статистики по рекламним майданчикам щодо ефективності реклами в Discovery Feed Google Ads (неможливо зрозуміти, які зображення або тексти впливають на взаємодію користувачів).
Кампанія з максимальною ефективністю	– відсутність деталізованої інформації про ефективність реклами у різних каналах (YouTube, Карти, Gmail, медійна і пошукова мережа); – через алгоритмічну оптимізацію система не розкриває, які саме ключові слова чи креативи працюють найкраще.
Медійна кампанія	– відображається лише часткова статистика (до 50%) по сайтах, на яких була показана реклама, решта залишаються невідомими;
Відео кампанія	– рекламодавець не може побачити, які конкретно банери чи формати показують кращу конверсію.

Джерело: складено автором

Інформаційна асиметрія в арбітражі трафіку призводить до комплексу наслідків (рис. 2), які здійснюють вплив на ведення бізнесу в цій сфері.



Рис. 2. Наслідки інформаційної асиметрії для сфери арбітражу та споживачів

Джерело: побудовано автором

Важливо розуміти ці наслідки та шукати стратегії для мінімізації ризиків, забезпечуючи більшу точність і ефективність у взаємодії з рекламними платформами.

1. Обмеження ефективності кампаній. Оскільки фахівці з арбітражу трафіку не мають доступу до повної інформації про взаємодії користувачів з їхньою рекламою або з іншими оголошеннями на платформі, вони не можуть на 100% оптимізувати свої кампанії. Наприклад, відсутність детальних даних про повну поведінку користувачів або конкретні інтереси може призвести до того, що кампанії не будуть настільки ефективними, наскільки могли би бути, у разі якщо рекламодавці мали доступ до цих даних.

2. Підвищення витрат на рекламу. Рекламодавці не мають точних даних про ефективність своїх кампаній, тому вони можуть витрачати бюджет на менш ефективні стратегії або на таргетування, яке не приносить бажаних результатів.

Платформи можуть встановлювати ціни на покази та кліки таким чином, щоб максимізувати свій прибуток, використовуючи обмежену інформацію, яку вони надають рекламодавцям.

3. Зниження можливості персоналізації. Без доступу до детальних даних про користувачів фахівці з арбітражу не можуть ефективно налаштовувати надавати персоналізовані пропозиції. Наприклад, без повної інформації про попередні взаємодії користувача з сайтом чи продуктом, важко точно налаштувати наступні рекламні оголошення, які максимально відповідатимуть інтересам та потребам цього користувача.

4. Залежність від рекламних платформ. Оскільки рекламодавці обмежені в даних і можливостях для аналізу своїх кампаній, вони змушені більше покладатися на алгоритми і рекомендації самих платформ для прийняття рішень. Це створює нерівність на ринку, де технологіанти (Google, Meta, Amazon) мають повний контроль над даними та алгоритмами, а рекламодавці часто не можуть приймати повноцінні обґрунтовані рішення без допомоги платформ.

5. Ускладнення планування. Відсутність доступу до повної та прозорої аналітики ускладнює точне прогнозування результатів кампаній. Це, в свою чергу, впливає на стратегічне планування, оскільки рекламодавці не можуть чітко передбачити, який результат дасть певна зміна в стратегії. Вони змушені використовувати лише часткові дані і намагатися працювати з тими обмеженими інструментами, які надають платформи.

6. Обмеження конкуренції. Великі корпорації зі значними рекламними бюджетами мають більше можливостей для роботи з платформами та доступу до більших обсягів даних, тоді як невеликі рекламодавці змушені обмежувати свої кампанії або не можуть на повну потужність використовувати інструменти діджитал маркетингу, що призводить до збільшення нерівності між учасниками ринку.

7. Погіршення досвіду користувачів. З позиції кінцевих споживачів, коли платформи мають більше інформації, ніж рекламодавці, це може призвести до ситуації, коли реклама стає занадто нав'язливою або недоречною. Рекламодавці, не маючи доступу до повної інформації, можуть створювати оголошення, які не відповідають потребам та інтересам користувачів, що може погіршити досвід взаємодії з рекламою.

8. Ризики маніпуляцій з алгоритмами. Платформи можуть маніпулювати алгоритмами і даними, що може створювати сприятливі умови для своїх власних

інтересів, таких як збільшення власних доходів через підвищення ставок на рекламу або зміни в таргетингу. Рекламодавці можуть не мати можливості перевірити або вплинути на ці зміни, що призводить до того, що вони платять більше за ті ж самі послуги, без можливості зрозуміти, чому змінилася їхня ефективність.

Інформаційна асиметрія не лише спричиняє описані вище негативні явища, але й значною мірою спотворює загальну структуру ринку купівлі-продажу трафіку. Так, в дослідженні [25] стверджується, що рекламні платформи вносять значні корективи в характер ринкової конкуренції. Це проявляється у створенні умов, де великі гравці закріплюють свої домінантні позиції, зберігаючи стабільну рентабельність завдяки доступу до великих обсягів даних та підтримці платформ. Водночас новачки або малі компанії стикаються з бар'єрами входу, через високі початкові витрати, нестабільність результатів та ризик блокування. Така ситуація призводить до звуження конкуренції, формування монополістичних чи олігопольних тенденцій і, зрештою, до глобальної деформації ринкового середовища, що гальмує інновації, обмежує вибір для споживачів і створює виклики для сталого розвитку галузі.

Процес деформації ринку арбітражу трафіку внаслідок інформаційної асиметрії представлено на рис. 3.

На ринку арбітражу трафіку паралельно відбуваються два процеси.

З одного боку, великі компанії (переважно продуктові), які давно працюють на ринку, мають значні переваги через доступ до обширних масивів даних у своїх рекламних акаунтах. На основі наявних даних великі гравці можуть використовувати навчені алгоритми, які дозволяють досконало оптимізувати рекламні кампанії. Така оптимізація забезпечує релевантний трафік – аудиторію, яка має високу ймовірність здійснити цільову дію (покупка, завантаження додатку, реєстрація тощо); скорочення витрат на залучення клієнтів (через підвищення ефективності кампаній); стабільну прибутковість навіть за умов високої конкуренції. Ці фактори дозволяють великим гравцям постійно масштабувати бюджети, розширювати ринкову присутність і збільшувати ринкову частку. У результаті їхні позиції стають настільки сильними, що нові учасники змушені конкурувати з величезною асиметрією ресурсів, даних та можливостей.

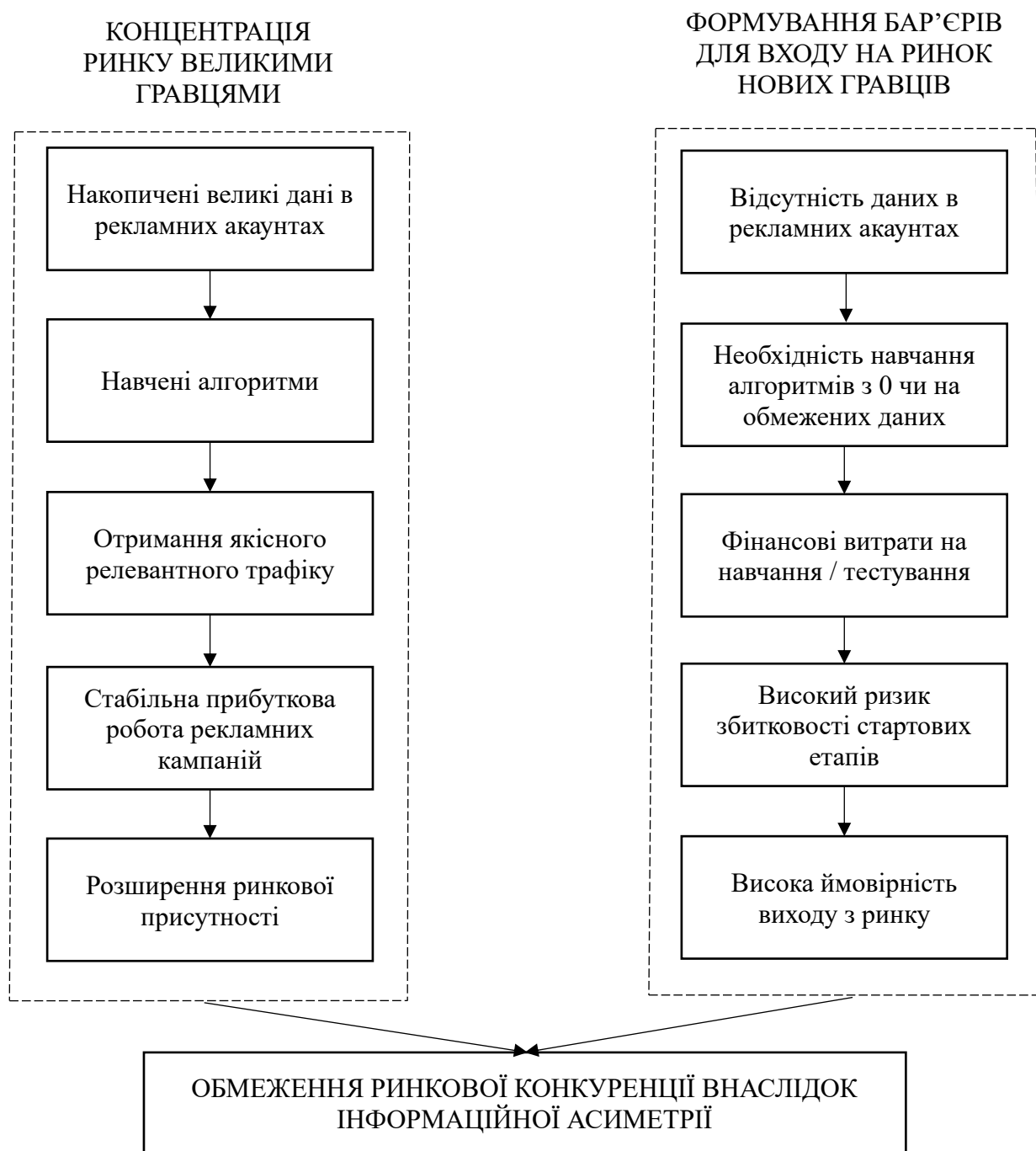


**Рис. 3. Процеси деформації ринку арбітражу трафіку
внаслідок інформаційної асиметрії**

Джерело: побудовано автором

З іншого боку, нові або невеликі гравці стикаються з протилежною стороною інформаційної асиметрії. Вони не мають доступу до історичних або великих даних, які є критично важливими для налаштування алгоритмів

рекламних платформ. Алгоритми, які автоматизують процеси оптимізації, потребують значного обсягу даних для навчання.

Це створює кілька проблем: відсутність навчених алгоритмів (нові гравці змушені починати з нуля, використовуючи обмежені дані); значно збільшується час на налаштування та виведення кампаній на рівень прибутковості; фінансові витрати на навчання алгоритмів, оскільки необхідність постійного тестування та коригування рекламних кампаній призводить до значних витрат. Для багатьох невеликих компаній ці витрати є непосильними, що обумовлює високий ризик збитковості на стартових етапах. У результаті ці фактори призводять до економічної недоцільності входу на ринок для нових гравців. Багато з них залишають ринок, не досягнувши запланованих результатів.

Описані два процеси формують циклічний ефект. Великі гравці, які вже мають переваги, продовжують посилювати свої позиції, використовуючи асиметрію в даних, тоді як новачки стикаються з високими бар'єрами входу. У результаті ринок поступово концентрується навколо декількох великих учасників, що створює умови для ще більшої централізації та обмеження конкуренції. Описане призводить до ситуації, коли заявлений «вільний доступ» до ринку насправді не є повністю відкритим. Нові гравці змушені адаптувати свої стратегії, впроваджувати інновації та шукати способи мінімізувати ризики, що виникають на стартових етапах.

Під адаптацією бізнес-моделі розуміється процес змін, що включає коригування існуючих підходів, структур і стратегій у відповідь на зміни зовнішнього середовища, технологій або внутрішніх умов. Адаптивність бізнес-моделі є передумовою для постійного росту і розвитку підприємства. Це дозволяє ефективно використовувати нові можливості, що виникають на ринку, і зберігати лідерські позиції. Проте, сучасні підходи до адаптації включають в себе не лише реактивні заходи, а й системні стратегії, які враховують потенційні зміни в майбутньому і готують бізнес до них напередодні [44].

У сучасному бізнес-середовищі адаптація може стосуватися не лише продукції чи послуг, але й бізнес-процесів, маркетингових стратегій, фінансових моделей та навіть взаємодії з партнерами або постачальниками. Реалізація адаптації бізнес-моделі потребує системного підходу, включаючи аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, прогнозування можливих сценаріїв розвитку

та застосування ефективних інструментів для мінімізації ризиків і максимізації можливостей.

Адаптацію бізнес-моделі арбітражу трафіку в умовах інформаційної асиметрії пропонується розглядати у вигляді дворівневої структури з виділенням стратегічного та тактичного блоків (рис. 4).



Рис. 4. Напрямки адаптації бізнес-моделі арбітражу трафіку в умовах інформаційної асиметрії

Джерело: побудовано автором

На стратегічному рівні відбувається фокусування на концептуальних підходах і напрямках розвитку бізнесу в сфері арбітражу трафіку в умовах змінюваного зовнішнього середовища. Це вимагає перегляду довгострокових цілей та основних принципів діяльності. Адаптація на стратегічному рівні допомагає сформувати загальні рамки для реагування на виклики, пов'язані з інформаційною асиметрією, та встановлює основні орієнтири для розвитку бізнесу в умовах нестабільного ринкового середовища.

Тактичний рівень, в свою чергу, орієнтований на конкретні кроки та методи, які допомагають досягти оперативних цілей і забезпечити ефективну реалізацію стратегії. Він вимагає вміння швидко реагувати на зміни в умовах конкурентної боротьби, застосовуючи інструменти та техніки, що підвищують ефективність арбітражу трафіку. Тактична адаптація передбачає визначення оптимальних алгоритмів оптимізації, тестувань, а також пошук шляхів для подолання інформаційної асиметрії, що виникає в сфері арбітражу трафіку.

Розглянемо зазначені напрямки адаптації бізнес-моделі більш детально.

1.1. Диверсифікація джерел трафіку передбачає використання альтернативних платформ (менш популярних, проте ефективних), таких як Taboola або Outbrain (для реклами контенту); Snapchat Ads (нішева аудиторія з великою концентрацією молоді); PropellerAds, MGID, Adcash (платформи з менш суворими правилами для сірих ніш); Reddit Ads, Quora Ads для вузькоцільової аудиторії.

1.2. Створення власної аналітичної інфраструктури дозволяє мінімізувати ризики, знижує залежність від сторонніх даних та забезпечує можливість точно оцінити ефективність рекламних кампаній на всіх етапах реалізації. Можливими варіантами впровадження може бути використання Google Analytics 4 та BigQuery для максимально детального аналізу поведінки трафіку на власних платформах; інтеграція з Mixpanel або Amplitude для відстеження подій на сайті чи в додатках.

1.3. Розвиток каналів прямої взаємодії з цільовою аудиторією дозволяє зменшити залежність від платформ та алгоритмів третіх сторін, а також створювати стійкіші й більш вигідні відносини з кінцевими користувачами. Серед підходів до імплементації виділяємо: створення власних баз контактів через email-маркетинг, push-сповіщення, Telegram-канали; інвестування в SEO для отримання органічного трафіку, що знижуватиме залежність від платного трафіку; збір первинних даних користувачі для покращення сегментації клієнтів.

1.4. Стратегічна гнучкість бізнесу в сфері арбітражу трафіку є базовим елементом для досягнення успіху в умовах постійних змін, пов'язаних з інформаційною асиметрією та динамічними умовами ринку. Ця гнучкість має бути не просто стратегією, а й філософією ведення бізнесу, що полягає в адаптивності, постійному пошуку нових підходів та вмінні швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Стратегічна гнучкість у сфері арбітражу трафіку

має бути вбудована в культуру та робочі процеси. Це означає, що фахівці з арбітражу повинні постійно вдосконалювати стратегії, експериментувати з новими підходами та швидко реагувати на зміни в середовищі. Така філософія допомагає не лише мінімізувати ризики, але й створює умови для довгострокового успіху в умовах високої конкуренції та швидкої зміни рекламних технологій.

1.5. Трансформація в напрямку «етичного» арбітражу трафіку. Необхідність такої еволюції зумовлена не лише змінами в політиках рекламних платформ та жорсткими вимогами до реклами, а й загальними тенденціями суспільної свідомості, які все більше орієнтуються на відповідальність, прозорість та чесність в бізнес-практиках. Арбітраж трафіку, як стратегія залучення трафіку за допомогою платних каналів реклами, несе в собі певні етичні виклики, пов'язані з прозорістю реклами, захистом персональних даних і соціальною відповідальністю. Оскільки ця сфера має значний вплив на поведінку споживачів, важливо переосмислити її практики та орієнтуватися на етичні стандарти.

«Етичний» арбітраж трафіку, на нашу думку, передбачає застосування стратегій та методів, які сприяють створенню реальної цінності для кінцевих користувачів, без використання методів маніпуляцій, що можуть призводити до введення в оману або шкідливих наслідків. З огляду на постійну еволюцію ринку і підвищену увагу до ціннісних аспектів ведення бізнесу, перехід до етичного арбітражу є не лише відповіддю на зовнішні вимоги, а й важливим елементом побудови довгострокових, стабільних та прозорих бізнес-відносин. Така трансформація допомагатиме зміцнити репутацію бренду, зберігати лояльність споживачів і створювати умови для сталого розвитку бізнесу на основі чесних і відповідальних практик.

2.1. Головна мета проведення постійних тестувань на невеликих обсягах трафіку полягає у виявленні найбільш ефективних підходів у роботі з рекламними платформами, креативами, аудиторіями та іншими змінними. Отримання позитивних результатів у межах тестових обсягів дозволяє масштабувати успішні підходи. Така діяльність сприяє формуванню глибоких знань про специфіку ринку, що дозволяє адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, впроваджувати інновації та створювати конкурентні переваги.

2.2. Мікро оптимізація рекламних кампаній передбачає внесення точкових змін на рівні їх окремих елементів з метою максимізації ефективності. Основні

оптимізаційні заходи наступні: аналіз аудиторії та її сегментація; оптимізація рекламних матеріалів (через проведення А/В тестувань); вдосконалення таргетування (географічні, поведінкові характеристики, інтереси та ін.); аналіз місць розміщення (виділення ефективних рекламних майданчиків, виключення з показу неефективних); коригування ключових слів (додавання ефективних запитів; додавання мінус-слів); робота з рекламними бюджетами (перерозподіл між рекламними кампаніями, встановлення денних лімітів та ін.). Головною ж задачею оптимізації в умовах інформаційної асиметрії є визначення реакції алгоритмів рекламних платформ на здійснювані зміни.

2.3. У сфері арбітражу трафіку блокування рекламних акаунтів є однією з найсерйозніших загроз, яка може призводити до втрати часу, коштів, накопичених даних, клієнтів. Тому мінімізація таких ризиків є критично важливою складовою успішної бізнес-стратегії. Нами пропонуються до розгляду такі заходи зі зниження ризиків блокування: дотримання правил та політик рекламних платформ; створення якісних рекламних оголошень (уникнення обманних, надмірно агресивних повідомлень та ін.); розподіл ризиків між рекламними акаунтами з метою диверсифікації, створення та розвиток резервних акаунтів.

2.4. Експериментування з бюджетуванням зорієнтоване на виявлення найбільш результативних рекламних кампаній; зниження витрат на менш ефективні джерела трафіку; адаптацію до змін у ринкових умовах та алгоритмах рекламних платформ. Пропонується розподіляти рекламні бюджети за такою схемою: 70% - перевірені та максимально ефективні рекламні кампанії; 20% - на вдосконалення того, що працює недостатньо ефективно; 10% - на експерименти.

2.5. Під відтворенням успішних моделей розуміємо практику використання ефективних рекламних кампаній або підходів у якості базової моделі для запуску нових кампаній у схожих умовах, на аналогічних ринках або аудиторіях. Замість того, щоб починати з «чистого аркуша», спеціалісти копіюють і адаптують ключові елементи з раніше ефективних кейсів. Такий підхід з одного боку дозволяє мінімізувати витрати на початковому етапі запуску рекламних кампаній, з іншого – зменшуються витрати часу на навчання рекламних акаунтів та виведення їх в зону прибутковості.

Отже, можемо стверджувати, що інформаційна асиметрія є іманентною властивістю для бізнесу у сфері арбітражу трафіку на рекламних платформах

техногігантів. Ця особливість відображає складність і непрозорість алгоритмів, що визначають розподіл трафіку, формування ставок та ранжування реклами. Алгоритми працюють як «чорна скринька», механізми якої лишаються невідомими для користувачів, створюючи додаткові виклики для бізнесу. У таких умовах традиційні підходи до управління арбітражем трафіку перестають бути ефективними, а успішність діяльності залежить від здатності інтегрувати елементи дослідження та адаптації.

Адекватною відповіддю на умови інформаційної асиметрії має стати розвиток бізнесу, що враховує цю особливість як невід’ємну складову екосистеми рекламних платформ. Замість спроб нейтралізувати вплив алгоритмів, слід навчитися працювати у їх рамках, сприймаючи непрозорість не як перешкоду, а як можливість для інноваційного підходу до управління. Ключовим завданням для фахівців у сфері арбітражу стає постійне дослідження поведінки алгоритмів, експериментальне тестування гіпотез та виявлення закономірностей у роботі платформ.

Визнання того, що механізми роботи алгоритмів є непередбачуваними і можуть змінюватися без попередження, має формувати культуру гнучкості й готовності до постійних трансформацій на основі аналітичної інформації. Проведення тестувань, систематизація отриманих результатів, визначення найефективніших підходів і їх масштабування стають основними інструментами для успішної адаптації. Такий підхід дозволяє знижувати ризики втрат і підвищувати рентабельність рекламних кампаній, навіть в умовах невизначеності.

Проведене дослідження особливостей функціонування бізнесу у сфері арбітражу трафіку в умовах інформаційної асиметрії показало наступне.

Арбітраж трафіку є складовою частиною ширшої сфери бізнесу – афілійованого (партнерського) маркетингу. Як один із його напрямів, арбітраж фокусується на придбанні та перепродажу трафіку з метою отримання прибутку. У цьому контексті афілійований маркетинг охоплює більш широкий спектр взаємодій між партнерами та рекламодавцями, де арбітраж виступає як спеціалізований підхід, спрямований на монетизацію трафіку через ефективне використання різниці в його вартості. Обидва підходи активно використовують цифрові платформи, але базуються на різних принципах отримання прибутку.

Рекламні платформи техногігантів, такі як Google Ads, Facebook Ads, Amazon Advertising та інші, займають левову частку на ринку онлайн-реклами і

є основними майданчиками для арбітражу трафіку. Це обумовлено їх глобальною аудиторією, високим рівнем таргетування та потужними алгоритмами оптимізації реклами. Завдяки величезному обсягу трафіку та можливості точного налаштування рекламних кампаній, вони стають ідеальними для перепродажу трафіку з метою монетизації, забезпечуючи максимальний потенціал для здійснення прибуткової діяльності.

Потужні алгоритми оптимізації, використовувані рекламними платформами техногігантів, створюють явну інформаційну асиметрію в сфері арбітражу трафіку. Інформаційна асиметрія в контексті арбітражу трафіку відображає ситуацію, коли рекламні платформи техногігантів, які використовують складні алгоритми для оптимізації реклами, володіють значно більшою інформацією про те, як працюють рекламні оголошення, ніж спеціалісти з арбітражу трафіку, які лише взаємодіють з результатами алгоритмів. Це створює дисбаланс у знаннях, де рекламодавці не мають доступу до повної картини алгоритмічних процесів і факторів, що визначають ефективність рекламних кампаній.

Автором виділені такі причини інформаційної асиметрії у сфері арбітражу трафіку: 1) монополізація та контроль даних рекламними платформами; 2) алгоритми, які визначають ранжування реклами, є комерційною таємницею технологічних платформ; 3) нормативні обмеження, зокрема законодавство про конфіденційність, такі як GDPR у Європі чи CCPA у США; 4) стратегічна зацікавленість рекламних платформ, які прагнуть максимізації прибутків; 5) швидкий розвиток технологій штучного інтелекту і машинного навчання призводить до того, що алгоритми, які використовуються рекламними платформами, стають все більш складними для розуміння; 6) розвиток автоматизованих підходів до управління рекламою і зниження ручного втручання.

Інформаційна асиметрія в сфері арбітражу трафіку призводить до негативних наслідків, а саме: обмеження ефективності рекламних кампаній; підвищення витрат на рекламу; зниження можливостей персоналізації; залежність від рекламних платформ; ускладнене планування через обмеженість наявних інструментів; обмеження конкуренції; погіршення досвіду користувачів; ризики маніпуляцій з алгоритмами.

В роботі запропоновано адаптацію бізнес-моделі арбітражу трафіку в умовах інформаційної асиметрії розглядати на двох рівнях: стратегічному та тактичному.

На стратегічному рівні визначені такі компоненти: 1) використання альтернативних рекламних платформ з метою диверсифікації джерел трафіку; 2) формування незалежної аналітичної інфраструктури, яка дасть можливість, знизити залежність від даних рекламних платформ; 3) збільшення каналів комунікації з цільовою аудиторією (email-маркетинг, push-сповіщення, Telegram-канали та ін.); 4) визначення та прийняття стратегічної гнучкості у якості філософії ведення бізнесу у сфері арбітражу трафіку; 5) безперервний розвиток в контексті «етичного» арбітражу трафіку.

Тактичний рівень має складатись з таких елементів: 1) проведення постійних тестувань на невеликих обсягах трафіку; 2) внесення точкових змін на всіх змінних рекламних кампаній (рекламні матеріали, аудиторії, налаштування націлювання та ін.); 3) зниження ризиків блокування рекламних акаунтів; 4) проведення експериментів з бюджетами рекламних кампаній; 5) відтворення та масштабування успішних моделей у якості базових для запуску нових кампаній.

Таким чином, стратегія роботи в умовах інформаційної асиметрії полягає у формуванні стійкої та адаптивної бізнес-моделі, що ґрунтується на інтелектуальній трансформації, інноваціях та постійному вдосконаленні. Спеціалісти з арбітражу трафіку мають навчитися сприймати інформаційну асиметрію не як загрозу, а як чинник, що стимулює до активного пошуку нових можливостей. Це передбачає розвиток навичок аналітики та експериментального мислення, що дозволить працювати в мінливих умовах ринку максимально ефективно. Спеціалістам з арбітражу трафіку слід приділити особливу увагу формуванню креативних підходів до вирішення нестандартних завдань, які часто виникають через нерівномірний розподіл інформації. Успіх у таких умовах залежить від здатності швидко адаптувати стратегії до нових умов та ефективно використовувати доступні ресурси.

А. В. Тарасюк,

С. Є. Годунов

2.3. Проблеми розвитку соціального підприємництва в Україні

Ефективність державної соціальної політики, в умовах воєнних дій, може бути досягнена при врахуванні постійної динаміки у кількості та зміні структури соціально вразливих категорій населення. В наслідок воєнних дій не тільки військові, але і мирне населення отримують поранення і втрачають (частково або повністю) працездатність, поповнюючи ряди людей, котрі потребують соціальної допомоги. Збільшується кількість учасників бойових дій, які потребують соціалізації. Реабілітація та соціалізація ветеранів, інвалідів, переселенців стало головним завданням соціальної політики України в найближчій перспективі.

Соціальна політика в Україні в сучасних умовах втілюється шляхом виключно державної організації і фінансування вирішення проблем груп населення, що потребує підтримки. Суспільство та бізнес, практично не приймають участі у вирішенні соціально-економічних проблем. Недосконалість механізмів реалізації соціальної політики державними органами призводить до часткового і не завжди ефективного та дієвого вирішення соціальних проблем, що викликає зростання напруженості у суспільстві.

Міжнародний досвід свідчить про доцільність розвитку суспільної ініціативи, спрямованої на вирішення соціальних проблем. В Європейських країнах цю роль виконує соціальне підприємництво, оскільки соціальне підприємство використовує отримані фінансові результати на вирішення соціальних проблем та розвиток місцевих громад. Соціальне підприємництво стало інноваційним підходом до вирішення соціальних проблем суспільства та спроможне сприяти його залученню до вирішення соціально-економічних проблем, задоволення потреб вразливих верств населення, забезпечення економічного пожвавлення місцевих громад.

Дослідженню особливостей становлення та розвитку в Україні соціального підприємництва присвячені праці І. Каширнікової, О. Спірідонової, О. Кірнос

[15], К. Краус, Н. Краус, А. Маслова [16], І. Перевозової, Х. Обельницької, Т. Шепель, Ю. Неміш [29], В. Смаль, В. Кокоть [36]. Проте в умовах загострення соціально-економічних проблем, внаслідок воєнних дій, фінансових труднощів, необхідні додаткові комплексні дослідження особливостей розвитку соціального підприємництва в Україні.

Метою роботи є дослідження проблем розвитку соціального підприємництва в Україні в умовах, продовження воєнних дій і зростання потреби в підтримці вразливих груп населення та вирішенні соціально-економічних проблем місцевих громад.

В умовах продовження воєнних дій соціально-економічні проблеми українського суспільства продовжують загострюватися, а соціальне підприємництво, як одна із можливостей їх вирішення, все більше поширюється.

На сьогодні соціальне підприємництво розглядається як інструмент використання бізнес-логіки в новий спосіб, спрямовуючи зусилля соціальних підприємців на вирішення проблем груп населення, що потребує підтримки.

Соціальне підприємництво в Україні виконує роль локомотива інновацій та соціальних ініціатив, що сприяючи вирішенню соціально-економічних проблем та підвищенню якості послуг на рівні територіальних громад. Їх діяльність спрямована на підтримку розбудови територіальних громад, регіонів та підвищення загальної стійкості суспільства до сучасних викликів.

Відмінності соціального підприємництва наведені на рис. 1, зокрема, це:

- спрямування цільової функції не на максимізацію прибутку, а на вирішення соціальної проблеми та на користь соціально незахищених груп населення;
- результатом діяльності соціальних суб'єктів господарювання є отримання суспільної корисності;
- діяльність соціальних підприємців спрямована на сталий розвиток територіальної громади, регіону, українського суспільства;
- соціальні підприємці керуються принципами «соціальної відповідальності»;
- соціальне підприємництво забезпечує економічний розвиток, використовуючи інноваційні підходи та залучає інновації до вирішення соціальних проблем суспільства;

- соціальна діяльність сприяє позитивному іміджу соціальних підприємців, надаючи їм економічні переваги; самоокупність, соціальні підприємці вирішують суспільні проблеми в рамках власних фінансів, не використовувачи кошти державного бюджету;
- генерація новаторських ідей, спрямованих на вирішення суспільних проблем за допомогою підприємницьких методів.



Рис. 1. Ознаки соціального підприємництва

Джерело: складено автором за даними джерел [22, 29].

В умовах сучасних викликів, українське суспільство не має часу і можливості довго апробувати моделі і підходи, як це відбувалося у країнах Європи, де розвиток соціального підприємництва був поступовим. Соціально-економічні проблеми виникають щоразу нові і потребують нагального,

невідкладного вирішення. Тому дуже важливо перейти до рішучих заходів підтримки соціального підприємництва, як інноваційного підходу до вирішення соціальних проблем. Соціальний бізнес в Україні потребує зваженого комплексного підходу.

Сьогодні соціальне підприємництво стикається з багатьма проблемами, які обмежують його діяльність та розвиток в Україні. Виділимо ті, які потребують першочергового вирішення (рис. 2).

1. Законодавче врегулювання. Однією з найболючіших проблем соціального бізнесу в Україні є відсутність чіткої правової бази. На сьогодні немає чіткого законодавчого визначення соціального підприємництва, відповідно відсутня дієва підтримка цієї сфери діяльності органами державного управління. Саме прийняття закону про соціальне підприємництво, дасть визначення поняття «соціальне підприємство», встановить його особливий статус, податкові пільги для соціальних підприємств (наприклад, податкові знижки чи грантові програми), критерії, за якими підприємства зможуть підтверджувати статус соціального.

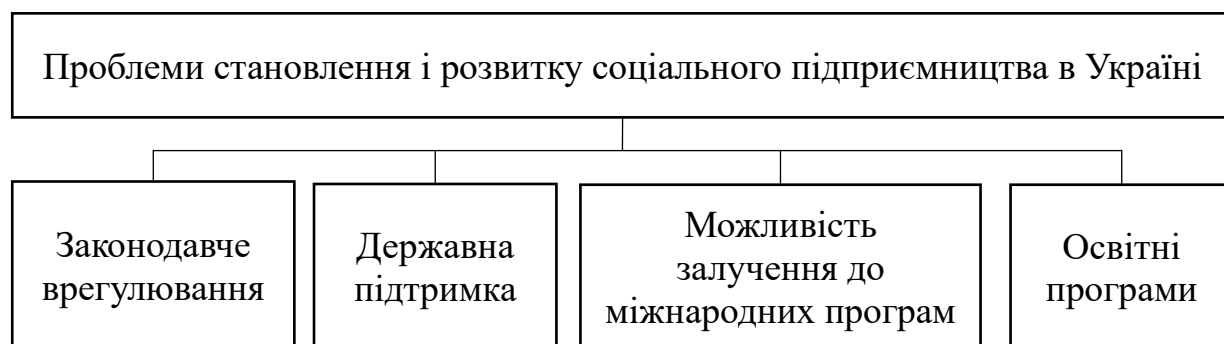


Рис. 2. Проблеми становлення і розвитку соціального підприємництва в Україні

Джерело: складено автором за даними джерел [22, 29].

Україна може користати з досвіду Великої Британії. В Британії відсутній закон, котрий регулює діяльність соціальних підприємців. Регулювання діяльності соціального підприємництва реалізується спеціальними асоціаціями, які надають бізнесу бейдж, котрий підтверджує соціальну спрямованість їх діяльності. При цьому асоціації надають соціальним підприємствам практичну підтримку у фінансуванні, отриманні інформації, навчанні і інших сферах.

Прийняття в Україні закону, регулюючого діяльність соціального бізнесу допоможе залучити більше охочих створити підприємство до соціального бізнесу, сприяючи його прозорості й полегшуючи доступ до фінансових ресурсів.

2. Державна підтримка. Оскільки соціальне підприємництво покликане вирішувати соціально-економічні проблеми суспільства, воно потребує комплексної державної підтримки. Фінансової підтримки, можливості користуватися податковими пільгами, мати доступ до кредитів. Особливо фінансова підтримка потрібна соціальним підприємцям на етапі становлення. Держава може запропонувати гранти та субсидії для соціальних підприємців, зокрема тих, що працевлаштовують вразливі категорії населення (переселенців, біженців, ветеранів, інвалідів). Цікавим для України може стати досвід державної підтримки соціального підприємництва, котру реалізує Польща, але реалії сьогодення демонструють, що для впровадження не слід копіювати навіть вдалий приклад цілком, а зосередитись тільки на найбільш ефективних і прийнятних для практики господарювання України моментах.

3. Можливість залучення до міжнародних програм. Законодавче визнання соціального підприємництва відкриє додаткові можливості участі у міжнародних програмах фінансування, які надають гранти, кредити та інвестиції соціальним підприємствам. Багато міжнародних організацій, таких як USAID, UNDP, уже підтримують подібні проекти в Україні. Розширення таких програм допоможе соціальним підприємствам у довгостроковій перспективі.

4. Освітні програми. Багато соціальних підприємців в Україні потребують спеціальних знань і навичок для створення і ефективного управління своїми проектами. Вільний доступ бажаючих до програм навчання та наставництва допоможуть соціальним підприємцям успішно розвивати свої ініціативи. Доцільно включати до таких програм курси та тренінги з підприємництва, фінансового планування, маркетингу та управління; менторські програми, спрямовані на допомогу підприємцям-початківцям досвідченими підприємцями та експертами у втіленні їхніх ідей; інкубатори та акселератори соціального бізнесу, де учасники можуть отримати підтримку, навчання і доступ до інвестицій.

5. Підтримка на місцевому рівні. Для соціальних підприємств, що працюють на місцевому рівні, важлива підтримка з боку місцевих органів влади

та територіальних громад. Місцеві адміністрації можуть сприяти розвитку соціального бізнесу, створюючи партнерства з підприємствами, виділяючи приміщення, спрощуючи доступ до ресурсів. Крім того, місцеві громади можуть підтримувати соціальні підприємства, залучаючи їх до вирішення проблем конкретної громади.

З метою сприяння розвитку соціального підприємництва на місцевому рівні органам місцевого самоврядування в територіальних програмах розвитку малого та середнього підприємництва передбачити підтримку розвитку соціального підприємництва (з обов'язковим виділенням коштів місцевих бюджетів) рис.3.



Рис. 3. Комплекс заходів з підтримки соціального підприємництва на місцевому рівні

Джерело: складено автором за даними джерел [37, 39].

1 Етап. Виявлення соціальної проблеми (локальних соціальних викликів та актуальних проблем громад), ефективним інструментом вирішення якої сприятиме створення соціального підприємництва;

Визначення в кожній територіальній громаді серед мешканців громади цільової категорії громадян (категорії найбільш вразливих громадян), проблеми яких вирішити створення соціального підприємництва.

Оцінка можливостей запровадження та функціонування соціальних підприємств.

Визначення приміщень, в тому числі ревіталізація (повернення до життя) окремих будівель, споруд, їх комплексів, які не використовуються і можуть бути надані в оренду на пільгових умовах підприємцям, котрі створюють соціальні підприємництва.

2 Етап. Створити спільноту активних громадян, підприємців, яких об'єднує мета розвитку територіальної громади і соціальної відповідальності. Які готові бути засновниками та інвесторами соціального підприємства, покликаною вирішити соціальні проблеми місцевої громади та підвищити якість життя.

3 Етап. Проведення навчально-інформаційних заходів в територіальній громаді. Організація зустрічей, тренінгів з органами місцевого самоврядування, організаціями, на базі яких можуть бути створені соціальні підприємства, засновниками та інвесторами щодо створення соціального підприємства, надання органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями допомоги у розробці бізнес проєкту та статуту соціального підприємства.

Забезпечити фінансову підтримку їх проведення з коштів бюджетів місцевих громад, міжнародних організацій, тощо.

Передбачити програми із фінансової підтримки осіб, які започатковують соціальне підприємство, та підприємств, які ведуть свою діяльність із соціальною метою, надання їм компенсаційних виплат на оплату праці та внесків найманих працівників, інші пільги.

6. Підвищення обізнаності суспільства про соціальний бізнес. Недостатня обізнаність населення про цілі та вплив соціального бізнесу, значення соціальних підприємств перешкоджає виникненню зацікавленості в їх розвитку з боку як приватних інвесторів, так і широкої громадськості та споживачів[32]. Споживачі,

здійснюючи вибір керуються, перш за все, своїми потребами, але додатковий соціальний зміст стає конкурентною перевагою для понад 50% клієнтів. Соціальний підприємець, який спрямовує свої зусилля не тільки на отримання прибутку, а має на меті покращити життя своєї громади, забезпечує її майбутнє прискорює економічне відновлення та розвиток.

Підвищення інформованості серед місцевих громад допоможе залучити більше підтримки з боку громадськості та бізнесу. З метою забезпечення підвищення обізнаності доцільно використати інформаційні кампанії, які пояснюють роль соціального бізнесу у вирішенні соціальних проблем; відкрити публікацію звітів про реальні результати діяльності соціальних підприємств; широко використовувати партнерства з медіа для висвітлення успішних соціальних ініціатив та проектів.

7. Формування спільноти соціальних підприємців. Для зміцнення позицій соціального бізнесу важливо створювати об'єднання соціальних підприємців, де вони зможуть обмінюватися досвідом, отримувати взаємну підтримку і захищати свої інтереси. Такі спільноти можуть організовувати форуми, конференції, ярмарки соціальних підприємств, а також представляти інтереси соціального бізнесу перед урядом і громадськістю.

Інтеграція принципів соціальної відповідальності в традиційний бізнес сприяє розвитку соціального бізнесу. Створення спільних соціальних проектів з великими підприємствами допоможе соціальним підприємцям отримувати фінансову та ресурсну підтримку. Впровадження корпоративної соціальної відповідальності також підвищує попит на послуги та продукцію соціальних підприємств, створюючи сприятливі умови для їх зростання.

Слід чітко виділяти різницю між соціальним підприємництвом і соціально відповідальними підприємствами:

1. Будь-який бізнес, що декларує соціальну відповідальність має на меті отримання прибутку як такого, а соціальна відповідальність є їх добровільним зобов'язанням та має другорядний характер. Діяльність соціального ж підприємства спрямовується на вирішення соціальної проблеми за допомогою отриманого прибутку (рис. 4).

2. Компанії, які здійснюють господарську діяльність у соціальній сфері і заробляють на соціальних послугах, не обов'язково являються соціальними підприємствами. Найчастіше це приватні медичні центри і клініки; приватні

дошкільні (дитячі садочки) та освітні заклади; приватні пансіонати для літніх людей; приватні соціальні служби не є соціальними, оскільки ані соціальної мети, ані, тим більше, чіткого розподілу прибутку у них немає. Соціальний складник такі підприємства і установи експлуатують з метою отримання комерційної вигоди, оскільки їх ціноутворення має ринковий характер і не враховує інтереси соціально незахищених груп населення.



Рис. 4. Цільова функція господарської діяльності соціально відповідального і соціального підприємства

Джерело: складено автором за даними джерел [22, 29, 32].

3. Надання платних соціальних послуг організаціями різних форм власності. Державні соціальні служби можуть запроваджувати платні соціальні послуги, які плутають із соціальними підприємствами, оскільки такі послуги мають соціальну мету та комерційний складник. Однак насправді вони не відповідають критеріям соціального підприємництва.

Соціальне підприємництво займає проміжне становище між приватним сектором економіки та організаціями громадянського суспільства. З одного боку, соціальне підприємництво має на меті вирішення соціальних проблем, а з іншого

– самостійно отримує прибуток для свого функціонування переважно за рахунок інноваційної організації своєї основної діяльності.

Фінансова самодостатність для таких підприємств так само важлива, як і соціальна місія. Вони самоокупні, не залежать ані від урядових грантів, ані від пожертв, як некомерційні організації. Водночас, хоча прибутковість і є їхньою метою, але не основною.

Залучення досвіду соціального підприємництва у Європі, де існує два мільйони соціальних підприємств (що складає 10% від усього європейського бізнесу) на яких зайнято понад 11 мільйонів співробітників (біля 6% працюючих осіб у регіоні), свідчить про високу ефективність використання цього методу господарювання для регіонального розвитку [32].

Відповідно до практики діяльності Європейської комісії, котра виділяє чотири основні сфери, в яких традиційно працюють соціальні підприємства і вони надзвичайно актуальні як для України в цілому (рис. 5):



Рис. 5. Традиційні сфери діяльності соціального підприємництва
Джерело: складено автором за даними джерел [37, 38].

Перший напрям це робоча інтеграція – навчання та інтеграція людей з обмеженими можливостями та безробітних. В результаті активних бойових дій значна частина економічно активного населення деокупованих територій, регіонів, які знаходяться поблизу зони бойових дій евакуювалась. На місцях, в основному, залишились люди пенсійного віку, та значна кількість людей з інвалідністю. Крім того, інвалідизація серед населення регіонів зросла в результаті поранень отриманих в продовж військових дій. Тому навчання та інтеграція людей з обмеженими можливостями та безробітних надзвичайно болюча проблема, особливо для Херсонщини, Миколаївщини, Дніпропетровщини та потребує нагального вирішення.

Другий напрям – особисті соціальні послуги. До таких послуг, зазвичай, включають:

- здоров'я. Медична допомога в багатьох населених пунктах Херсонської, Запорізької, Миколаївської областей, на сьогодні, на жаль, залишається недоступною, але життєво необхідною. Оскільки здоров'я населення за два роки війни значно погіршилось. А в результаті воєнних дій існуюча мережа ФАПів та лікарень знищена. Тому єдиною можливістю отримати кваліфіковану медичну допомогу на місцях є послуги спеціалізованих виїзних бригад;

- послуги для людей похилого віку та паліативна допомога, на сьогодні ця проблема особливо загострилась в селах;

- надання послуг з догляду за дітьми, значна частина всіх дошкільних закладів деокупованих територій, регіонів, які знаходяться поблизу зони бойових дій зруйновано або потребує відновлення;

- допомога малозабезпеченим людям, кількість яких в Україні постійно зростає.

Третій напрям – місцевий розвиток територій, що знаходяться в особливо важких умовах – соціальні підприємства в віддалених сільських районах, схеми розвитку/реабілітації, допомога у розвитку та співпраця з третіми країнами;

Четвертий – захист навколишнього середовища, спорт, мистецтво, культуру та історичне збереження, науку, дослідження та інновації, захист прав споживачів та любителів спорту.

Актуальним і корисним для України є досвід німецьких соціальних підприємств, які вирішують проблеми незахищених верств населення: мігрантів та біженців, безробітної молоді та людей з інвалідністю. Так, міжнародна платформа Кірон дає змогу біженцям здобути освіту і кваліфікацію дистанційно. Також вже понад 20 років у Німеччині діє організація Social impact, яка підтримує і консультує соціальні підприємства, позиціонуючи себе як «агентство соціальних інновацій». Уваги заслуговує запроваджена агенцією інкубаційна програма Social Impact labs, що стала платформою для соціальних підприємців та фрілансерів, особливо цінним буде застосування в Україні досвіду кредитування соціальних підприємців федеральними банками, венчурними фондами, та застосування краудфандингу і групових інвестицій. Досвід застосування таких способів інвестування соціального підприємництва в

Німеччині забезпечив створення близько 100 тисяч соціальних підприємств на яких зайняті понад 2,5 мільйона працівників [32].

Проведене дослідження дало можливість встановити, що в Україні набули поширення три основні форми соціального підприємництва:

- некомерційні організації, що займаються підприємництвом у сфері своєї основної діяльності;
- некомерційні організації відкривають власні підприємства, частина доходів яких йде на фінансування їх соціальних програм;
- підприємства для людей з обмеженими можливостями (згідно з законодавством компанія звільняється від сплати податку на прибуток, якщо більше 50% її співробітників – люди з обмеженими можливостями).

Практика становлення соціального підприємництва в Україні свідчить, що без державної підтримки (на законодавчому, а головне на рівні створення дієвих механізмів реалізації державних програм) та суспільної підтримки, бізнесу важко реалізувати соціальні ініціативи. Законодавча невизначеність поняття соціального бізнесу, відсутність чіткої програми державної підтримки значно обмежує можливості його розвитку. На практиці фінансування розвитку соціального бізнесу в Україні здійснюють міжнародні донорські організації, громадські організації, але вони постійно стикаються з необхідністю самостійно розробляти критерії визначення. Також значні труднощі виникають при розміщенні на соціальних підприємствах державних замовлень та замовлень місцевих органів самоврядування.

Незважаючи на порівняно невеликий термін розвитку соціального підприємництва на теренах України трохи менше десяти років можна виділити його досягнення рис. 6:

- орієнтація на довгострокову перспективу. Підприємства, які визнали необхідність соціальної діяльності, прагнуть забезпечити собі довгострокові гарантії забезпечення прибутку;
- моральна відповідальність перед суспільством. Соціальні підприємства несуть перед суспільством відповідальність вже тому, що відповідальні дії корелюють з їх власними інтересами;
- позитивний соціальний імідж. Суб'єкти соціального підприємництва підтримують репутацію в суспільстві для того, щоб збільшувати обсяги

продажів, мати можливість наймати кваліфікованих працівників, отримувати доступ до державного фінансування та інші вигоди і пільги;

- активна участь суб'єктів соціального підприємництва у вирішенні регіональних економічних проблем. Участь підприємств у соціальних заходах сприяє вирішенню багатьох серйозних проблем суспільства і веде до поліпшення обстановки в ньому. Вони можуть допомогти підвищити якість життя у своєму місті і сформувати в ньому бажане суспільне середовище;

- скорочення державних витрат на державне регулювання. Суб'єкти соціального підприємництва, маючи високий рівень соціальної відповідальності забезпечують скорочення тиску з боку державних органів;

- вчасне реагування на соціальні проблеми. Соціальне підприємництво дозволяє розпочати вирішення соціальних проблем до стадії загострення, а їх вирішення витратним.

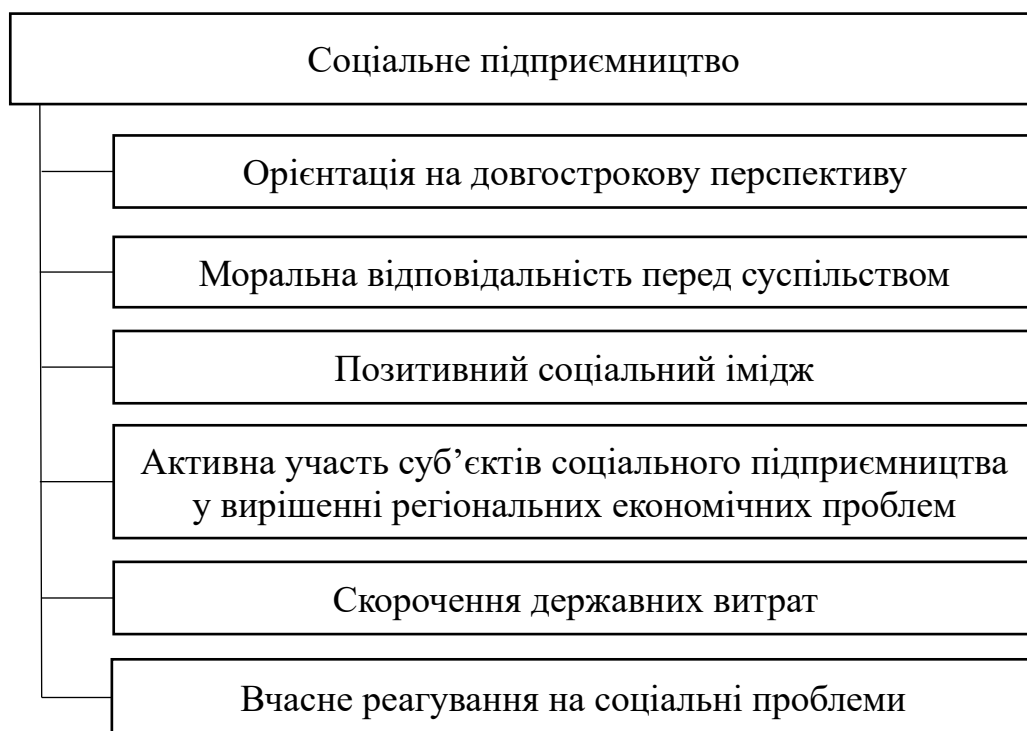


Рис. 6. Досягнення соціального підприємництва в Україні

Джерело: складено автором за даними джерела [41].

Підсумовуючи викладене приходимо висновку, що соціальне підприємництво є дуже значним ресурсом для суспільства та держави у вирішенні нагальних проблем розвитку і життєзабезпечення. Розвиток

соціального підприємництва обумовлено необхідністю ефективного вирішення соціальних проблем. Відповідно до вимог часу, чинниками зародження та розвитку соціально-орієнтованого підприємництва в Україні стали прагнення поліпшення інвестиційної привабливості, зміцнення репутації та іміджу організацій, і, як наслідок – підвищення комерційного успіху.

В умовах України соціальне підприємництво може стати ефективним механізмом залучення додаткових інвестицій і вирішення регіональних проблем, соціально-значущих проблем та можливостей розвитку неприбуткової діяльності.

В нинішніх умовах ця тема дуже актуальна для України, адже сучасні виклики українського суспільства, а саме військові дії створюють додаткові причини щодо активізації соціальних ініціатив

Таким чином, соціальне підприємництво в Україні, за умови державної підтримки, може стати реальною силою, оскільки, являється дієвим учасником ринку, а висока конкурентність ринку змушує кожного учасника підвищувати продуктивність та ефективність діяльності. Соціальні підприємці застосовують інноваційні рішення соціальних проблем, які кардинально відрізняються за рівнем ефективності від заходів державної соціальної політики.

Саме соціальне підприємництво залучаючи суспільні та ринкові механізми до вирішення соціально-економічних проблем відповідає стратегії відновлення та розбудови України.

Соціальне підприємництво, використовуючи доходи від своєї діяльності, вирішує значну частину соціальних проблем без залучення державних органів управління та без витрат значних коштів бюджету. Адже соціальні підприємці в якості мотиваторів використовують свої переконання та цінності, життєвий досвід та соціальну відповідальність.

Соціальне підприємництво сприяє об'єднанню суспільства навколо вирішення нагальних соціальних проблем задля стабільності і сталого розвитку України.

Подальші дослідження слід спрямувати на розробку організаційних і економічних механізмів, котрі сприятимуть розбудові і підвищенню ефективності функціонування соціального підприємництва в Україні в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

В. М. Бобровник,

Л. В. Джулій

2.4. Облік і аудит запасів в інформаційному забезпеченні маркетингу промислового підприємства

У сучасних умовах функціонування економіки країни проблема забезпеченості виробничими запасами як складовою запасів підприємства та їх ефективного використання є однією із головних під час формування стратегії управління та регулювання процесу виробництва продукції чи надання послуг. Адже, операції із виробничими запасами формують понад 40% інформаційних потоків в системі маркетингового управління підприємством, а самі виробничі запаси створюють підґрунтя для здійснення господарської діяльності, тому їх обсяг та раціональне використання характеризують результативні показники господарської діяльності та реальний фінансовий стан підприємства.

Інформаційні потоки щодо управління виробничими запасами, які становлять значну частину оборотних активів суб'єкта господарювання у матеріальній формі, формуються із безлічі документів щодо руху виробничих запасів (надходження, внутрішнє переміщення та вибуття) з урахуванням галузевої приналежності та виду діяльності підприємства. Якщо проаналізувати склад операційних витрат підприємства, то можна із впевненістю констатувати факт того, що до 70-80% собівартості продукції становлять саме виробничі запаси, що суттєво впливає і на формування собівартості продукції.

У зв'язку із частими змінами чинного законодавства України, постійно зростаючими вимогами користувачів інформації до якості, своєчасності та достовірності інформаційних потоків, трансформацією вітчизняного бухгалтерського обліку відповідно до вимог міжнародних стандартів обліку, дослідження підходів та розробка практичних рекомендацій щодо формування цілісної обліково-аналітичної системи управління виробничими запасами у форматі інформаційного забезпечення маркетингу, яка вбудована в загальну систему управління з врахуванням усіх його складових елементів (методологічної, організаційної, інформаційної і технічної) формують актуальність даного напрямку дослідження. Саме в обліково-аналітичній системі

реалізуються управлінські функції, організовується інформаційне забезпечення маркетингових рішень, задовольняються інформаційні потреби суб'єктів управління різних рівнів, а контрольні звіти забезпечують отримання достовірної інформації та ухвалення ефективних рішень.

Виробничі запаси як економічний ресурс підприємства.

Підприємства, незалежно від форм власності та способів господарювання, оцінюють виробничі запаси як один із значущих активів та використовують їх для ведення господарської діяльності та безперебійності виробництва.

Виробничі запаси (сировина і матеріали, паливо і запасні частини тощо) є одним із найважливіших елементів у будь-якій економічній системі, завдяки саме виробничим запасам вдається нівелювати нерівномірність процесу виробництва, споживання і розподілу матеріальних благ. Джерелами формування виробничих запасів на підприємстві є різні варіанти надходження (придбання або самостійне виробництво), а основним призначенням – використання під час виготовлення продукції, виконання робіт і надання послуг, а також управління підприємством.

З одного боку, виробничі запаси як об'єкти управління на різних етапах діяльності є складовим елементом системи «підприємство – зовнішнє середовище». З іншого боку, виробничі запаси (у складі матеріальних витрат) є носіями витрат при виготовленні продукції протягом усього виробничого циклу – від їх відпуску для виготовлення продукції до передачі на склад. Також необхідно наголосити, що саме матеріальні витрати у структурі операційних витрат займають найбільшу питому вагу.

Наявність значного обсягу виробничих запасів на промислових підприємствах може мати як негативний, так і позитивний вплив на загальний фінансово-економічний стан підприємства. Від того, наскільки правильно організований їх облік, залежить не тільки точність визначення фінансових результатів підприємства, а й що не менш важливо – збереження самих запасів.

Вважаємо, що визначення поняття «виробничі запаси» як об'єкт бухгалтерського обліку та фінансової звітності доцільно розглядати з позиції нормативно-правового регулювання через призму категорії «активи» та критеріїв визнання, з метою уникнення розбіжностей між трактуванням даного поняття суміжними економічними дисциплінами.

Нормативно-правове регулювання обліку та аудиту виробничих запасів визначається різними суб'єктами в межах їх повноважень та представлені трьома

рівнями: I рівень – кодекси і закони, які регулюють найважливіші суспільні відносини шляхом встановлення загальнообов'язкових правил; II рівень – національні та міжнародні стандарти бухгалтерського обліку та аудиту, нормативно-правові документи затверджені МФУ та іншими органами влади (система принципів, методів та процедур ведення бухгалтерського обліку і складання фінансової звітності які стосуються всіх суб'єктів господарювання різних форм власності та галузевої приналежності); III рівень – внутрішні документи, які формуються та затверджуються на рівні підприємства (наказ про облікову політику підприємства; робочий план рахунків для обліку запасів; наказ про проведення інвентаризації; посадові інструкції; графіки документообігу та інвентаризації; регламенти бухгалтерських та ін. адміністративних служб та порядок організації та реалізації внутрішнього контролю).

Будь-який аспект економічної роботи підприємства (маркетинговий, управлінський, обліковий, фінансовий, правовий) передбачає ідентифікації такої категорії, як «активи». Якщо ресурси контролюються підприємством в результаті минулих подій, їх використання приведе до надходження економічних вигід у майбутньому, цей ресурс можна віднести до активів. Запаси в процесі виробництва постійно проходять багатоступінчастий цикл, у ході якого формується вартість продукції. Особливістю оборотних засобів є те, що вони постійно оновлюються після кожного обороту в матеріальній і вартісній формі, повністю переносять свою вартість на вартість готової продукції.

На основі вищезазначеної інформації можна припустити, що запаси підприємства можна віднести до оборотних активів.

Систематизуючи критерії і властивості, зазначимо, що виробничі запаси – це предмети праці, які: пов'язані з правом власності або з правом повного господарського ведення, вартість яких є достовірно визначена, очікуваний строк використання не перевищує одного року або операційного циклу, утримуються для подальшого продажу (розподілу, передачі, обміну), споживання, обробки у процесі виробництва, а також управління підприємством. Таке трактування дозволить зрозуміти природу виробничих запасів та максимально унеможливить помилки при їх відображенні в бухгалтерському обліку та фінансовій звітності.

Опрацювавши основні нормативно-правові документи з використанням офіційного сайту ВРУ, що здійснюють регламентацію бухгалтерського обліку виробничих запасів визначено, що найбільш повно інформація розкривається в

П(С)БО 9 «Запаси» [28] та МСФЗ 2 «Запаси»[23], оскільки у цих документах висвітлено питання з обліку виробничих запасів.

Порівняльний аналіз П(С)БО 9 та МСФЗ 2 за ознаками (сфера застосування, визначення, визнання, підходи до класифікації, оцінювання запасів на дату балансу, визначення чистої вартості реалізації, оцінювання запасів при надходженні, витрати, які не включаються до первісної вартості запасів, методи оцінювання вибуття запасів, відображення вартості у балансі, розкриття інформації про запаси в примітках до фінансової звітності) показав, що загалом методичний підхід до бухгалтерського обліку запасів (в т.ч. виробничих запасів) за міжнародними та національними стандартами ідентичний щодо таких ознак: визнання, оцінювання запасів на дату балансу, визначення чистої вартості реалізації, відображення вартості у балансі, методи оцінювання вибуття запасів, відображення вартості у балансі. Частково збігаються щодо таких ознак: сфера застосування (обмеження сфери застосування П(С)БО), визначення, класифікація запасів (більш детальний перелік у П(С)БО), витрати, які не включаються до первісної вартості запасів, розкриття інформації про запаси в примітках до фінансової звітності. Не збігаються щодо таких ознак: оцінювання запасів при надходженні.

Вплив класифікації та оцінки виробничих запасів на прийняття ефективних управлінських рішень

Запаси є важливим об'єктом кожної функції управління, включаючи підсистему маркетингу. В організації ефективного обліку та аудиту виробничих запасів для цілей маркетингового забезпечення важливою є науково-обґрунтована класифікація за основними ознаками. Класифікація є способом пізнання досліджуваного об'єкта, що більше ознак класифікації, то вище рівень їх вивченості, що сприяє підвищенню ефективного управління об'єктом.

Науково обґрунтована класифікація за найважливішими економічними і технічними ознаками є головною в постановці правильного обліку будь-якого об'єкта дослідження в наукових дослідженнях облікового спрямування. При побудові класифікації потрібно дотримуватися принципу: однорідність об'єктів в середині групи за групуючою ознакою. З точки зору економіки до групуючих ознак можна віднести: приналежність, використання та призначення. При розробці класифікації для потреб облікового забезпечення маркетингового управління обов'язково треба враховувати класифікацію, яка побудована з

використанням норм НП(С)БО та Податкового кодексу України [30] (якщо таке передбачено). Також, з метою забезпечення глибшого вивчення складу та характеру об'єкта дослідження, забезпечення та посилення контрольних процедур щодо господарських операцій, які з ними відбуваються, та їх документування необхідна побудова облікової класифікації, виходячи із моделі інформаційних потоків для кожного підприємства з урахуванням галузі, технологічних особливостей, організаційної структури.

Дослідження економічної сутності виробничих запасів дозволяє виділити наступні класифікаційні ознаки, які розглядають виробничі запаси як об'єкт системи управління з точки зору елементу матеріальних ресурсів, оборотних активів і матеріальних потоків на різних етапах формування інформації про них (надходження, використання в господарській діяльності, вибуття). Така класифікація виробничих запасів, яка побудована через призму операцій, які виникають на етапах руху запасів, дасть змогу оптимізувати їх структуру, забезпечити ефективне їх використання.

Інформація про надходження виробничих запасів дозволяє сформувати достовірну оцінку виробничих запасів, забезпечити повноту, правильність і достовірність відображення їх первісної вартості, облікової інформації в системі рахунків бухгалтерського обліку.

У процесі діяльності виробничі запаси можуть використовуватися для різних потреб, як виробничих, так і внутрішньогосподарських. На цьому етапі запаси доцільно групувати за ціллю (характером) використання. Інформація про використання виробничих запасів відображає дані про вартість та кількість виробничих запасів, що враховується під час планування їх постачання, а також дозволяє сформувати достовірну інформацію про собівартість витрачених запасів та забезпечити повноту відображення облікових даних у системі рахунків бухгалтерського обліку.

Інформація про вибуття запасів дозволяє достовірно оцінити виробничі запаси, визначити собівартість вибуття та повноту відображення облікової інформації в системі рахунків бухгалтерського обліку. При цьому основним показником ефективності використання даних активів в маркетинговому управлінні є їхня оборотність.

Головним завданням обліку виробничих запасів на різних етапах формування та відображення облікової інформації є їх достовірна оцінка.

Відповідно до вимог П(С)БО 9 «Запаси» оцінка запасів здійснюється в трьох випадках: при надходженні, списанні, на дату складання звітності (на дату балансу). На сьогодні оцінка вибуття запасів у разі відпуску матеріалів у виробництво, продажу або ін. згідно з П(С)БО 9 здійснюється за одним із таких методів (рис. 1).

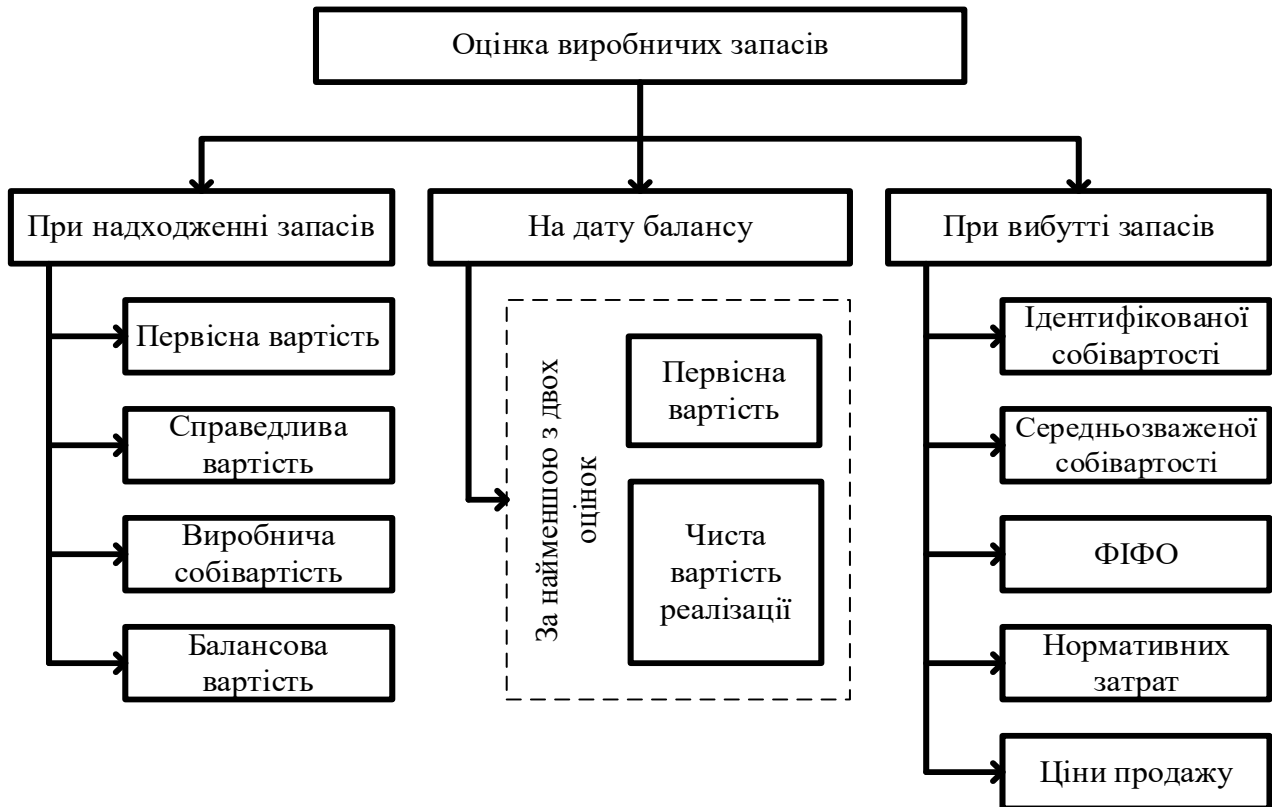


Рис. 1. Оцінка виробничих запасів

Джерело: побудовано за матеріалами [28]

Достовірна оцінка об'єкта дослідження забезпечує реальність, точність, простоту, своєчасність, співставність облікових даних. Якщо метою побудови класифікації об'єкта дослідження є його якісна характеристики, то його оцінка забезпечує кількісну характеристику, яка впливає на організацію обліку цього об'єкта, точність фінансових результатів. Відтак, метою даного етапу дослідження є визначення кращого методу в конкретній ситуації на основі використанням норм П(С)БО та з позицій оподаткування.

Виробничі запаси відображаються на рахунках обліку за первісною вартістю, яка визначається відповідно до норм П(С)БО 9 «Запаси» і залежить від способу їх надходження. Рекомендована класифікація та оцінка враховує мету та

завдання даного дослідження і розглядає виробничі запаси як учасника складної системи, всі елементи якої взаємопов'язані та впливають на перебіг процесу маркетингового управління з точки зору: обліку виробничих запасів; аналізу та контролю їх стану (наявності, використанням, вибуттям), складу та структури; формування стратегії управління, обґрунтування нормативу та організації оперативного управління виробничими запасами, організації обліку за місцями витрат та центрами відповідальності, моделювання обліково-контрольних процесів у системі управління, розробка облікових, контрольних та аналітичних процедур.

Проведення процедур аналізу використання виробничих запасів у системі маркетингового управління ресурсним потенціалом підприємства

Процедури аналізу структури, динаміки та ефективності використання виробничих запасів показано на рис. 2.



Рис. 2. Проведення процедур аналізу використання виробничих запасів у процесі аудиту

Джерело: побудовано авторами на основі матеріалів [35]

Інформаційною базою за обраним напрямом дослідження є КП «БРЕД» [27]. Основними регістрами обліку виробничих запасів підприємства є форми бухгалтерської й фінансової звітності. Аналіз динаміки частки виробничих запасів КП «БРЕД» у загальній сумі його оборотних активів наведено в табл. 1. Через специфіку діяльності підприємства наявні лише виробничі запаси.

Таблиця 1

Динаміка обсягу виробничих запасів КП «БРЕД» у складі оборотних активів за 2022-2023 рр.

Показник	2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. від 2022 р. (+,-)		Темп приросту , %
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
Оборотні активи, в т.ч.:	22334,00	100,00	27027,00	100,00	4693,00	-	21,01
Запаси всього, в т.ч.:	10063,00	0,45	9162,00	0,34	-901,00	-0,11	-26,38
Виробничі запаси	10063,00	0,45	9162,00	0,34	-901,00	-0,11	-26,38

Джерело: побудовано на матеріалах [27]

За даними табл. 1 можна зробити висновок, що частка виробничих запасів в структурі оборотних активів має тенденцію до скорочення. Так у 2022 р. виробничі запаси займали 45%, а вже у 2023 р. – 34%, що на 11% менше, ніж у попередньому періоді. Далі проаналізуємо динаміку обсягу та структури виробничих запасів КП «БРЕД» за видами (табл. 2).

Таблиця 2

Аналіз обсягу, структури виробничих запасів за видами на КП «БРЕД» за 2022-2023 рр.

Вид виробничих запасів	2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. від 2022 р. (+,-)		Темп приросту %
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
Сировина і матеріали	8875,00	88,19	7340,00	80,11	-1535,00	-8,08	-17,30
Тара і тарні матеріали	661,00	6,57	661,00	7,21	0,00	0,65	0,00
Запасні частини	390,00	3,88	940,00	10,26	550,00	6,38	141,03
МШП	137,00	1,36	221,00	2,41	84,00	1,05	61,31
Разом	10063,00	100,00	9162,00	100,00	-901,00	0,00	-

Джерело: побудовано на матеріалах [27]

Як видно з представлених даних у табл. 2, протягом досліджуваного періоду найбільшого скорочення зазнала вартість сировини і матеріалів на 1535 тис. грн, тобто на 17,30 %. Зросла вартість запасних частин на 141,03 %, не змінилася вартість тари і тарних матеріалів. Вартість виробничих запасів на кінець 2023 року має тенденцію до скорочення на 901,00 тис. грн. Аналіз ефективності використання виробничих запасів передбачає оцінювання системи показників – узагальнюючих і часткових. До узагальнюючих показників належать: матеріаломісткість, матеріаловіддача, питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції, оборотність виробничих запасів, а також співвідношення темпів росту обсягу продукції і матеріальних витрат.

В табл. 3 наведені показники, які характеризують рівень ефективності використання виробничих запасів.

Таблиця 3

Аналіз ефективності використання виробничих запасів

КП «БРЕД» за 2022-2023 рр.

Показник	Код рядка, № форми	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2022 р. (±)	
				тис. грн	%
Початкові дані:					
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	р. 2000, Ф2	78 157	97499	19 342	124,75
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	р. 2050 + р. 2130 + р. 2150, Ф2	80 356	97 085	16 729	120,82
Матеріальні витрати, тис. грн	р. 2500, Ф2	31 725	45 585	13 860	143,69
Виробничі запаси, тис. грн	р. 1101, Ф1	10 063	9 162	-901	91,05
Розрахункові дані:					
Матеріаломісткість	—	0,41	0,47	0,06	115,18
Матеріаловіддача	—	2,46	2,14	-0,32	86,82
Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції, %	—	39,48	46,95	7,47	118,93
Оборотність виробничих запасів, разів	—	7,99	10,60	2,61	132,70
Тривалість одного обороту виробничих запасів, днів	—	45,08	33,97	-11,11	75,36

Джерело: побудовано на матеріалах [27]

Як свідчать дані табл. 3, показники ефективності використання виробничих запасів, у 2023 році в порівнянні із 2022 роком змінилися щодо таких показників: матеріаломісткість продукції зросла на 15,18%, а матеріаловіддача знизилась на 13,18%.

Оборотність виробничих запасів зросла в 2,61 рази або на 32,7%, що обумовило скорочення тривалості одного обороту на 11 днів або на 24,64 %.

Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції становить 39,48% (2022 р.) і 46,95% (2023 р.), що вказує на наявність матеріаломісткості виробництва та зростання матеріаломісткості продукції.

Співвідношення темпів зростання обсягу реалізованої продукції і матеріальних витрат, становить 0,86 (при зростанні темпу росту матеріальних витрат на 1% обсяг продукції зростає на 0,86%):

$$K = (100+24,75)\% / (100+43,69)\% = 0,86 \quad (1)$$

Спостерігаємо випередження темпів зростання матеріальних витрат над темпами зміни обсягу виробництва (реалізації) продукції, що вказує на низьку ефективність використання матеріальних ресурсів. Здійснимо оцінку впливу матеріаломісткості та матеріаловіддачі на зміну показника обсягу витрат на виробництво реалізованої продукції та показника чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

Зміна у вартості матеріальних витрат складає:

$$\Delta M = 45585 - 31725 = 13860 \text{ тис. грн,} \quad (2)$$

– за рахунок змін:

а) обсягу реалізації:

$$\Delta M_p = 19\,342 \times 0,41 = 7851 \text{ тис. грн,} \quad (3)$$

б) матеріаломісткості:

$$\Delta M_{Mm} = 0,06 \times 97499 = 6009 \text{ тис. грн.} \quad (4)$$

Здійснена перевірка, вказує про точність розрахунків:

$$\Delta M = 7851 + 6009 = 13\,860 \text{ тис. грн.} \quad (5)$$

Розрахунок загальної зміни обсягу реалізації у 2023 році порівняно з 2022 роком з використанням методу абсолютних різниць показав наступний результат:

$$\Delta P = 97499 - 78\,157 = 19\,342 \text{ тис. грн,} \quad (6)$$

За рахунок впливу:

а) витрат матеріальних ресурсів:

$$\Delta P_M = 13860 \times 2,46 = 34145,19 \text{ тис. грн} \quad (7)$$

б) матеріаловіддачі:

$$\Delta P_{MB} = -0,32 \times 45585 = -14803,2 \text{ тис. грн} \quad (8)$$

Здійснена перевірка, вказує про точність розрахунків:

$$\Delta P = 34145,19 + (-14803,2) = 19342 \text{ тис. грн.} \quad (9)$$

Результати проведеного факторного аналізу дозволяють зробити такі висновки: за рахунок зростання матеріаломісткості додатково витрачено матеріальних ресурсів на 6009 тис. грн., і тому, відповідно, відбувається недовиконання по показнику обсягу продукції на -14803,2 тис. грн. Факт перевитрат по матеріальних ресурсах зумовив негативний вплив на результати діяльності підприємства.

Організація обліку операцій із виробничими запасами на підприємстві передбачає формування інформації за окремими блоками (рис. 3), яка передається також в інформаційну систему маркетингу та управлінському персоналу.

Організація обліку операцій з виробничими запасами підприємства КП «БРЕД» відноситься до компетенції управлінського апарату підприємства та спрямована на досягнення основної мети бухгалтерського обліку та фінансової звітності – надання маркетингу-менеджменту підприємства своєчасної, достовірної, неупередженої інформації щодо виробничих запасів, яка формується в системі обліку та спрямована на підвищення ефективності їх

використання з урахуванням досягнення економічного ефекту (перевищення економічних вигід над понесеними витратами).

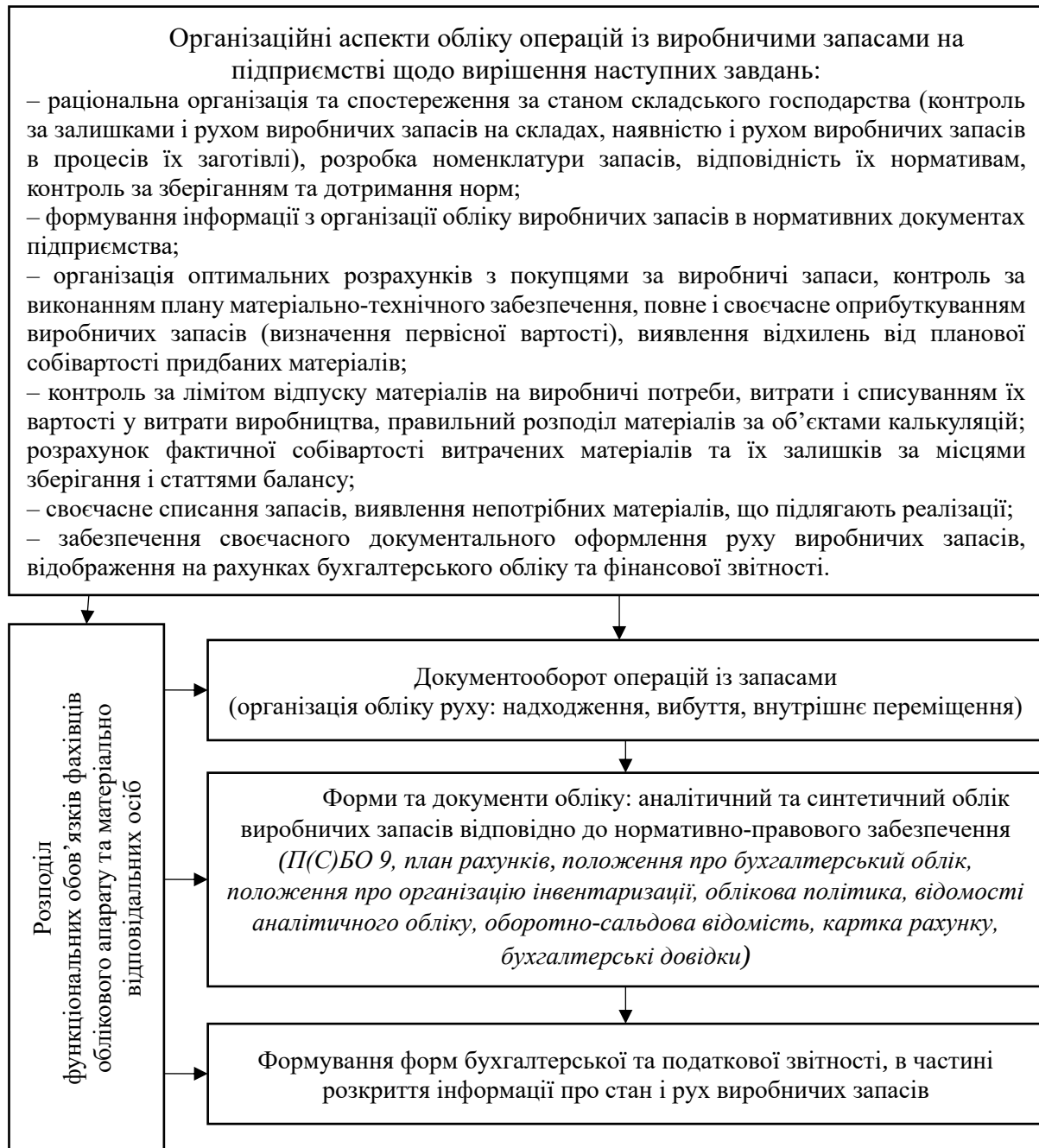


Рис. 3. Взаємозв'язок організаційних аспектів обліку операцій із виробничими запасами підприємства

Джерело: побудовано авторами за матеріалами [21, 45]

Система організації бухгалтерського обліку виробничих запасів КП «БРЕД» та відповідальність за її ефективність передбачає (відповідно із даними рис. 3) формування трьох взаємопов'язаних та взаємоузгоджених

підсистем, які вбудовані в загальну систему управління та облікову політику підприємства з дотриманням вимог чинних нормативно-правових документів.

Облікові фази відносно виробничих запасів на підприємстві КП «БРЕД» формуються відповідно до наступних операцій та відносяться до підсистеми фінансового, податкового та управлінського обліку: визнання господарської операції із виробничими запасами стосовно критеріїв; здійснення аналітичних процедур з виробничими запасами та визначення їх причинно-наслідкових взаємозв'язків; формування первинних документів щодо кожної господарської операції з урахуванням принципу превалювання сутності над формою; застосування методів оцінки щодо кожного виду виробничих запасів (надходження, вибуття, на дату балансу); оприбуткування виробничих запасів (на підставі первинних документів) у регістрах обліку; перенесення даних щодо операцій із запасами із регістрів обліку до Головної книги (узагальнюючий, класифікаційний обліковий регістр); відображення виробничих запасів у підсистемі фінансової, податкової та статистичної звітності.

Первинний облік виробничих запасів на підприємстві КП «БРЕД» є формуючою ланкою маркетингової інформаційної складової та організації обліку і передбачає здійснення первинного статистичного спостереження (накопичення і систематизації) інформації за всіма господарськими операціями з виробничими запасами та їх фіксації у документах первинного обліку.

Організація складського господарства на підприємстві КП «БРЕД» забезпечує: зберігання запасів у спеціально пристосованих місцях; розміщення всіх виробничих запасів на стелажах для полегшення їх пошуку і відпуску; відпуску виробничих запасів за їх точною вагою (об'ємом тощо); систематизацію виробничих запасів та їх групування відповідно номенклатур-цінників.

Бухгалтерський облік виробничих запасів ведеться на підставі використання оборотних відомостей, в яких поєднуються інформаційні потоки з підсистеми складського (кількісно-сортний облік) та бухгалтерського обліку (кількісний і сумовий облік). Такий варіант ведення бухгалтерського обліку забезпечує оперативність і взаємозв'язок складського і бухгалтерського обліку виробничих запасів; систематичний контроль за збереженістю і правильним оформленням операцій з руху запасів; своєчасність обміну інформацією із маркетинговою службою підприємства.

Практика організації відпуску виробничих запасів зі складів підприємства КП «БРЕД» передбачає формування документів бухгалтерського обліку за натуральними показниками, за попередньо затвердженими лімітами. Однак, аналіз процесу формування лімітно-забірної відомості показав, що не враховано зміни виробничої програми щодо фактичного використання виробничих запасів у попередньому періоді та порушено контроль за їх використанням.

Списання матеріалів на виробництво (виробничий акт на списання сировини і матеріалу) відбувається на підставі обліку кількості матеріалів, які подані на робочі місця для виготовлення продукції (надання послуг), кількості заготовок (деталей), які фактично виготовлені з цього виробничого запасу або пройшли технологічну обробку саме на цих робочих місцях.

З урахуванням великої номенклатури виробничих запасів та кількості первинних документів на підприємстві оформлення процесу їх відпуску є трудомістким і потребує спрощення на основі автоматизації техніки виписки документів на відпуск запасів. На початку складається технічна документація, яка визначає обсяг витрачання виробничих запасів з урахуванням запланованого обсягу виробництва (надання послуг) для кожного структурного підрозділу, у відповідність до технічної документації (до початку місяця) формуються в автоматичному режимі первинні документи, які передаються структурним підрозділам для отримання виробничих запасів зі складів.

Зауважимо, що в умовах сьогодення ціни на сировину та матеріали постійно змінюються (в сторону збільшення) і впродовж звітного періоду ціни на виробничі запаси, що надійшли в кінці періоду суттєво відрізняються від цін за якими виробничі запаси надійшли на початку звітного періоду. У зв'язку з цим на підприємстві здійснюють розподіл вартості між виробничими запасами, які були використані та тими, що є у залишку на балансі підприємства в кінці звітного періоду.

Оцінка виробничих запасів підприємства КП «БРЕД» при їх відпуску у виробництво (надання послуг) здійснюється за методом ідентифікованої собівартості відповідної одиниці виробничих запасів, які зафіксовані у наказі про облікову політику.

Класифікація рахунків аналітичного обліку виробничих запасів на КП «БРЕД» сформована на базі ієрархії, тобто будується на основі послідовної

системи кодування із виділенням структуру коду та рахунків, які використовуються в обліку руху виробничих запасів підприємства.

Синтетичний облік (рахунок 20 «Виробничі запаси») призначений для узагальнення інформації про наявність та рух виробничих запасів. Дебет вищезазначеного рахунку призначено для відображення інформації щодо надходження виробничих запасів та їх дооцінку (збільшення вартості), кредит рахунку акумулює інформацію щодо витрачання (на виробництво та переробку, передачу на сторону, а також уцінку (зменшення вартості запасів).

Згідно статуту, діяльність підприємства КП «БРЕД» зосереджена як на виготовленні продукції, так і на наданні послуг. При виготовленні всі види виробничих запасів перетворюються на готову продукцію (Д-т 23 К-т 20, 22). У разі якщо процес виготовлення продукції не завершився на кінець звітного періоду, виникає незавершене виробництво, то такі виробничі запаси залишаються у складі активів (залишки за рахунками 23, 25, 26).

У разі надання послуг (виконання робіт) його виробничі запаси витрачаються на таку діяльність під час відповідної діяльності з надання послуг або виконання робіт і списуються на собівартість наданих послуг (виконаних робіт) впродовж звітного періоду (Д-т 903 К-т 20, 22). Тобто запаси з активу перетворилися на витрати звітного періоду. У разі, якщо процес надання послуг (виконання робіт) не завершився на кінець звітного періоду, виникає незавершене виробництво (дебетове сальдо на рахунку 23). У той же час найбільшу питому вагу займає їх продаж, в результаті якого підприємство отримує дохід, сума якого акумулюється на рахунку 70 «Доходи від реалізації». Визнання доходу від продажу виробничих запасів передбачає одночасне списання їх собівартості на рахунок 90 та субрахунок 943.

На підприємстві може існувати велика номенклатура виробничих запасів з різним методом списання, які прописані в обліковій політиці щодо кожної групи виробничих запасів. У разі відпуску виробничих запасів у виробництво документально перевіряють наявну інформацію щодо відповідності: нормам відпуску нормативним актам, додержання лімітів відпуску, даним складського обліку. За документами складу, здійснюючі контрольні запуски сировини та матеріалів у виробництво, контрольні заміри про обсяги фактичного виконаних робіт, наданих послуг зіставляють фактичний відпуск виробничих запасів із даними виробничих звітів та прибутковими документами, які формують

господарські підрозділи підприємства виявляють факти використання об'єктів дослідження не за призначенням, виявляють їх невраховані надлишки.

Облік списання виробничих запасів відбувається шляхом систематизації інформації на відповідному з рахунків витрат. На рахунку 23 «Виробництво», якщо виробничі запаси спрямовують на виробництво продукції (надання послуг), рахунок 91 – виробничі запаси спрямовуються на загальновиробничі витрати, рахунок 92 – на адміністративні витрати, рахунок 93 – на витрати на збут, рахунок 94 – на операційні потреби тощо.

Планування аудиту виробничих запасів та методика його проведення для обґрунтованого прийняття управлінських рішень.

Аудит виробничих запасів в структурі запасів як завдання з надання впевненості здійснюється на підставі нормативно-правових документів, які регулюють організацію їх обліку, а також з урахуванням Міжнародних стандартів аудиту. Узагальнюючи інформацію, яка наведена у вищезазначених міжнародних стандартах аудиту, аудит виробничих запасів в структурі запасів як завдання з надання впевненості повинен містити наступний перелік питань: мета проведення аудиту даної ділянки, основні завдання, які повинні бути вирішені для реалізації поставленої мети, ідентифікація об'єктів аудиту, критерії якості та джерела отримання необхідної інформації.

Організаційно-методична складова аудиту виробничих запасів передбачає розробку і обґрунтування принципів і процедур його проведення, визначення цілей, функцій, методичних прийомів, способів і стандартів його здійснення з урахуванням організаційної структури, рівня розвитку конкретного економічного суб'єкта, його видів та обсягів діяльності.

Метою аудиту виробничих запасів є висловлення аудитором думки щодо встановлення законності, достовірності і доцільності здійснених операцій у контексті: повноти та правильності формування первинної інформації у системі бухгалтерського обліку щодо фактичної наявності та руху запасів; повноти та правильності її відображення у зведених регістрах; відповідність первинної інформації у системі бухгалтерського обліку щодо фактичної наявності та руху запасів вимогам законодавчих та нормативних актів, облікової політики підприємства; правильності ведення бухгалтерського та податкового обліку запасів відображення запасів у фінансовій звітності (інформація про виробничі

запаси у фінансовій звітності не містить суттєвого викривлення внаслідок шахрайства та помилок).

Отримані аудитором докази дозволять надати керівництву підприємства проект управлінських рішень, які спрямовані на забезпечення ефективності використання, формування оптимальної системи управління наявних виробничих запасів, ритмічності їх надходження відповідно до процесу виробництва чи надання послуг.

Основні завдання аудиту виробничих запасів наведені на рис. 4.

Об'єктами аудиту є: складові облікової політики в частині обліку виробничих запасів, господарські операції з обліку виробничих запасів, норми витрат на виробництво; відображення господарських операцій в первинних документах, регістрах аналітичного та синтетичного обліку та звітності; відомості про порушення порядку ведення обліку, факти нестачі, марнотратство, зловживання, що підтвердженні в актах інвентаризації, перевірок, висновках аудиторів.

Наступним кроком аудитора є складання програми проведення аудиту, в якому деталізують зміст кожного етапу аудиту, склад аудиторських процедур за кожним етапом, виконавець процедур та період перевірки.

Методика аудиту виробничих запасів КП «БРЕД» регламентується МСА 500 та МСА 501 і передбачає здійснення восьми етапів (процедур аудиту) для отримання аудиторських доказів.

На першому етапі аудитор аналізує наявність фактів щодо ліквідації порушень, які були виявлені в результаті проведення попереднього аудиту даної ділянки. Зазначимо, що таких порушень за результатами попереднього аудиту на підприємстві не було виявлено.

На другому етапі детально перевіряється наказ про облікову політику підприємства (інформації, яка стосується саме виробничих запасів) щодо таких тверджень: облік виробничих запасів (процес формування їх первісної вартості, методів оцінки, переоцінки, тощо) регламентується обліковою політикою, і її положення не суперечить нормативно-правовим актам різних рівнів підпорядкування в питаннях: критерії визнання, класифікаційні ознаки, методи оцінки, які застосовуються (при надходженні, на дату балансу, при вибутті), механізм організації первинного, аналітичного та синтетичного обліку.

Основні завдання аудиту	Аудиторські процедури
Дотримання положень облікової політики з питань обліку виробничих запасів	перевірка обґрунтованості і правильності відображення інформації про виробничі запаси в наказі про облікову політику; встановлення правильності визнання активів виробничими запасами згідно з П(С)БО 9 «Запаси»; правильності їх класифікації згідно з планом рахунків та кореспонденції рахунків з обліку виробничих запасів
Наявність та порядок зберігання виробничих запасів	перевірка організації складського господарства, перевірка складського обліку, додержання підприємством вимог проведення інвентаризації виробничих запасів (перевірка фактичної наявності виробничих запасів в розрізі їх складових компонентів); ефективність бухгалтерського контролю над збереженням виробничих запасів на всіх етапах їх руху та зберігання.
Правильність і своєчасність відображення в обліку всіх операцій з руху виробничих запасів	встановити законність дій, пов'язаних із рухом виробничих запасів, та відсутність суттєвих порушень і помилок у бухгалтерському обліку та звітності через перевірку: документального відображення операцій із надходження, відпуску та внутрішнього переміщення запасів (проаналізувати стан обліку за надходженням і рухом виробничих запасів); правильності визначення первісної вартості запасів та відповідності її обліковій політиці й чинним нормативним актам; додержання підприємством встановлених норм та доцільності вибору підприємством методу списання виробничих запасів (перевірити дотримання норм витрачання запасів для здійснення господарської діяльності та порядку обліку витрачання запасів у виробництві); реєстрів синтетичного та аналітичного обліку (відповідності аналітичних показників обліку виробничих запасів синтетичним); правильності відображення в обліку проведення переоцінки (уцінки) виробничих запасів; запасів, які знаходяться (передані) на відповідному зберіганні, перевірка запасів, які знаходяться в дорозі, перевірка руху довіреностей.
Правильність і своєчасність відображення узагальненої інформації про виробничі запаси на відповідну звітну у звітності	узагальненої інформації в формі 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» у статті «Запаси» (рядок 1100) та у формі 5 «Примітки до річної фінансової звітності» у розділі VIII «Запаси» (рядки 800–910); взаємоузгодженість показників щодо обліку виробничих запасів форми 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» з відповідними показниками форм фінансової звітності; дотримання підприємством податкового законодавства по операціях, пов'язаних із формуванням собівартості продукції

Рис. 4. Основні завдання аудиту виробничих запасів з позиції розкриття аудиторських процедур

Джерело: сформовано авторами на основі [24]

Інформація щодо результатів перевірки організації складського господарства та обліку формується на третьому етапі. За організацію складського господарства (у місцях зберігання виробничих запасів) згідно штатного розпису та функціональних повноважень на КП «БРЕД» відповідає комірник, з яким

укладений договір про повну матеріальну відповідальність. Наказом щодо організації складського господарства передбачено, що у разі зміни таких осіб з різних об'єктивних причин (лікарняні чи відпустка) проводять інвентаризацію.

Отримати виробничі запаси зі складу для різних цілей мають право відповідальні працівники, затверджені наказом керівника підприємства. Зразки підписів працівників, які відповідальні за дотримання процедур на етапі організації складського обліку виробничих запасів надають свої підписи в бухгалтерію. В результаті здійснення господарської діяльності, прийняті від матеріально відповідальних осіб документи первинного обліку перевіряють в бухгалтерії, систематизують за видами операцій та здійснюють записи за відповідною кореспонденцією рахунків в реєстрах аналітичного та синтетичного обліку.

Книги складського обліку (видаються під розписку із відображенням у реєстрі їх видачі), що застосовуються для оперативного обліку руху запасів по складу (коморі) підприємства перевіряють на правильність їх оформлення. Особливу увагу зосереджують на періоді створення та на заповненні реквізитів (шифр матеріалу, його назва, вимірники, ціна), а також перевіряють наявність підписів керівника і бухгалтера з обліку матеріалів. Для уникнення помилок при веденні складського обліку, забезпечення правильності записів у книгах складського обліку та оформлення первинних документів на підприємстві організовують інструктажі та перевірку стану обліку та зберігання виробничих запасів.

Достовірність даних про стан виробничих запасів за кожним елементом (станом на кожний день облікового періоду) перевіряється визначенням початкового сальдо, кінцевого сальдо, кожне їхнє надходження та зменшення. Визначення суми кінцевого сальдо передбачає розрахунок різниці суми вартості придбаних виробничих запасів і їхнього початкового сальдо та собівартості відпущених у виробництво (реалізованих) виробничих запасів. Таким чином, собівартість відпущених у виробництво (реалізованих) виробничих запасів дорівнює різниці загальної вартості придбаних виробничих запасів (включаючи початкове сальдо) і вартості залишків на кінець облікового періоду.

На підприємстві є виробничі запаси, які не використовуються в господарській діяльності. Це безоплатно передані та визначені в результаті нестачі понад норми природного убутку. Вартість таких виробничих запасів

виключають із суми вартості придбаних виробничих запасів і їх початкового сальдо.

На четвертому етапі проводять вибірку або суцільну інвентаризацію виробничих запасів на складах і в місцях використання, здійснюють перевірку доцільності і повноту організації інвентаризації виробничих запасів щодо дотримання термінів, складу комісії, реквізитів документів, розписки матеріально відповідальних осіб за збереження, підписів членів комісії у інвентаризаційному описі, відображення результатів інвентаризації в бухгалтерському обліку, перевірку даних попередньої інвентаризації і дотримання строків її проведення.

Складання порівняльної відомості дозволяє звірити суми, що відображені у ній, прослідкувати за надлишками та нестачами, які відображені в обліку. При нестачі виробничих запасів на основі розрахунку визначеної суми збитків (шкоди) організовують стягнення з винуватців нестач і відображення їх в обліку.

Аналіз звіту руху виробничих запасів за їх видами дозволяє перевірити достовірність відображення за даними обліку інформації з руху виробничих запасів. Аналітичні процедури передбачають виведення залишку виробничих запасів на момент інвентаризації і зіставлення даних по залишку звіту руху виробничих запасів із фактичною їх наявністю.

При проведенні інвентаризації застосовують прийоми: перерахунку для виробничих запасів, які обліковуються у штуках; зважування – в одиницях маси; обмір – при інвентаризації об'єктів, які обліковують за допомогою вимірювань.

В ході проведення інвентаризації ідентичних виробничих запасів визначається кінцеве сальдо рахунка виробничих запасів. Регламентовані обліковою політикою підприємства методи оцінки виробничих запасів перевіряють на п'ятому етапі. Перевірка правильності оцінки (переоцінки) передбачає аналіз джерел надходження виробничих запасів на підприємстві з позицій формування їх первісної вартості.

Також перевіряють доцільність уцінки (до чистої вартості реалізації) морально чи фізично застарілих виробничих запасів, які втратили свою первісну вартість. Списання виробничих запасів на витрати відбувається за ситуації, коли достовірно відомо, що їх не можна ні продати, ні використати. Для посилення контролю чиста вартість реалізації розраховується по кожній одиниці виробничих запасів (від очікуваної ціни продажу віднімають очікувані витрати

на завершення виробництва і збут). У подальшому, сума перевищення первісної вартості виробничих запасів над чистою вартістю їхньої реалізації і вартістю повністю втрачених виробничих запасів, списується на витрати звітного періоду. Ця інформація систематизується на позабалансовому рахунку 072 «Невідшкодовані нестачі і витрати від псування виробничих запасів». Не допускається дооцінка балансової вартості об'єкта дослідження вище їх реальної вартості.

Для перевірки операцій з надходження виробничих запасів (шостий етап) вивчаються угоди на поставки та їх виконання щодо дотримання всіх складових договірних зобов'язань.

Формування складських документів слугує фактом оприбуткування виробничих запасів на склади підприємства та підставою на базі прийому зустрічної перевірки для їх реєстрації в регістрах синтетичного та аналітичного обліку. Особливу увагу звертають на формування первісної вартості виробничих запасів залежно від джерел надходження.

Використання логічної, нормативно-правової, зустрічної перевірки дозволяє підтвердити чи спростувати факти дотримання порядку організації документообігу щодо приймання виробничих запасів, визначення їх відповідності щодо заявлених критеріїв якості та кількості, повноту оприбуткування відповідно до вхідних даних первинних документів з розбивкою щодо їх виду та періоду надходження.

На підприємстві ведуть журнал обліку вантажів, що надійшли, в якому в бухгалтерії систематизують інформацію щодо надходження та оприбуткування виробничих запасів від постачальників, у разі розшуку вантажів роблять відмітки про це. Це дозволяє відслідковувати в умовах реального часу випадки втрачених вантажів, та суми претензій щодо організацій, які були залучені до їх транспортування.

Також, з метою контролю надходження і оприбуткування виробничих запасів та розрахунків за них перевіряється журнал-ордер 6, який враховує оприбуткування всіх виробничих запасів, що надходять на склад підприємства від постачальників (підрядників) та є джерелом вихідної інформації, для складання бухгалтерських звітів.

Перевірка операцій з виробничими запасами в дорозі передбачає встановлення реальності і обґрунтованості сум в системі рахунків бухгалтерського обліку та звітності.

На підприємстві спостерігаються ситуації надходження виробничих запасів без супроводжувальних документів (невідфактуровані поставки), які необхідно правильно прийняти та оцінити. З цією метою детально перевіряють порядок оформлення комерційних актів, які є основою для запису в обліковому регістрі саме такої ситуації.

На підставі інформації, яка сформована продовж звітного періоду і систематизована в журналі реєстрації платіжних документів, оцінюють правильність записів, наведених в обліковому регістрі з урахуванням можливих варіантів. На підприємстві фіксують інформацію в обліковому регістрі тільки після оплати виробничих запасів, після надходження і оприбуткування їх на склад відповідно до умов угоди з постачальником та правильно заповненим супровідним документам.

Сьомий етап передбачає перевірку операцій із вибуття запасів (за різними напрямками). Списання виробничих запасів документально фіксуються в видаткових документах, тому обов'язковій перевірці підлягають наявність, законність та правильності їх заповнення, відповідність договорів, угод, рахунків-фактур, накладних на відпуск виробничих запасів зі складу, специфікацій та інших супроводжувальних документів, а також відслідковують наявність правильно оформлених довіреностей, наявність підписів керівника і головного бухгалтера.

На підприємстві може існувати велика номенклатура виробничих запасів із різними методами списання, які прописані в обліковій політиці щодо кожної групи виробничих запасів. У разі відпуску виробничих запасів у виробництво документально перевіряють наявну інформацію щодо відповідності: нормам відпуску та нормативним актам, додержання лімітів відпуску, даним складського обліку.

Перевіряючи дані первинних документів щодо відпуску виробничих запасів стороннім особам, перевіряють мету їх відпуску та умови реалізації.

За документами складу, здійснюючі контрольні запуски сировини та матеріалів у виробництво, контрольні заміри про обсяги фактичного виконаних робіт, наданих послуг зіставляють фактичний відпуск виробничих запасів з

даними виробничих звітів та прибутковими документами, які формують господарські підрозділи підприємства виявляють факти використання об'єктів дослідження не за призначенням, виявляють їх невраховані надлишки. Облік списання виробничих запасів відбувається шляхом систематизації інформації на відповідному з рахунків витрат.

Восьмий етап – перевірка відповідності даних обліку і звітності виробничих запасів, аналіз інформації про залишки виробничих запасів, які містяться в матеріальних звітах та перенесення їх до регістрів синтетичного обліку та фінансової звітності. Перевірка правильності відображення виробничих запасів в системі рахунків та субрахунків бухгалтерського обліку передбачає систематизацію інформації, яка акумулюється на рахунку 20 «Виробничі запаси» та його субрахунків. Здійснюється зустрічна перевірка інформації, яка наведена в первинних документах з обліку виробничих запасів (інформація щодо них наведена в додатку) з даними журналів та відомостями до них. У подальшому, з використанням арифметичного перерахунку зіставляється інформація з облікових регістрів із даними, яка наведена в Головній книзі. Мета такої перевірки: співставити вартість залишків виробничих запасів за звітними періодами із даними Головної книги та відповідність відображеної вартості виробничих запасів на рахунках бухгалтерського обліку та фінансової звітності.

На підставі отриманих доказів щодо перевірки такого джерела інформації як фінансова звітність перевіряється правильність, достовірність відображення інформації стосовно виробничих запасів у звітності. Перевіряють організацію позабалансового обліку щодо запасів, які не є власністю підприємства.

Дев'ятий етап. Формулювання висновків за результатами аудиту виробничих запасів передбачають узагальнення інформації за всіма етапами перевірки та надання рекомендацій щодо визначення резервів підвищення ефективності їх використання.

Підготовка аудиторських доказів за об'єктом «виробничі запаси» є важливим етапом здійснення аудиту, який у подальшому дозволить зробити висновки щодо правильності ведення обліку і достовірність наданої бухгалтерської звітності, а також надасть якісну інформацію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Підготовка аудиторських доказів вимагає систематизації та опрацювання наявної інформації стосовно різних аспектів формування облікової системи

об'єкта, який досліджується. Збір аудиторських доказів формує базу для підготовки аудиторського висновку та передбачає дотримання критеріїв щодо їх нагромадження, які систематизовані в табл. 4.

Таблиця 4

**Критерії збору аудиторських доказів щодо об'єкту «виробничі запаси»
в контексті ідентифікації дій та результатів**

Критерії збору аудиторських доказів	Дія	Результат
Існування	Проведення інвентаризації виробничих запасів на конкретну дату	Кількість запасів, відповідність кількості, відображеній в обліку; загальна сума є прийнятною і відповідає реальним потребам підприємства, (обсяг наявних виробничих запасів відповідає обсягу виробництва)
Права та зобов'язання	Перевірка договорів постачання на наявність, правильність та своєчасність оформлення їх у бухгалтерії	Наявність обґрунтованих доказів щодо права підприємства на виробничі запаси, бухгалтерські записи та відображення у звітності
Виникнення	Реєстрація господарських операцій та подій згідно облікового періоду, та їх віднесення до звітних періодів	Факт існування операцій продовж звітного періоду, суми придбання і продажу правильно розподілені між двома періодами
Повнота	Реєстрація господарських операцій, арифметична перевірка сум щодо обліку виробничих запасів, чи є підстава відносити суми на відповідні рахунки обліку	Виявлення неоприбуткованих виробничих запасів, загальні суми в книгах аналітичного обліку мають відповідати виробничим запасам, наведеним у Головній книзі; всі виробничі запаси підраховуються та відносяться до балансу
Вартісна оцінка	Правильна оцінка і її систематизація за групами виробничих запасів	Кількість виробничих запасів, які відображені в обліку, збігається з наявними; методи оцінки відповідають обраній обліковій політиці, період застосування цін відповідає дійсності; вся суттєва інформація про виробничі запаси розкрита у звітності
	Перевірка форм фінансової звітності щодо правильності відображення сум стосовно виробничих запасів з урахуванням уцінки та дооцінки	Виробничі запаси відображені в бухгалтерському обліку та фінансовий звітності в правильній оцінці (або за фактичною собівартістю, або за ринковою вартістю, у разі якщо вона нижче за фактичну собівартість)

Джерело: удосконалено за основі систематизації інформації [5, 24].

Використовуючи критерії збору аудиторських доказів, необхідно систематизувати інформацію та документально її оформити у робочих документах аудитора (щодо дій та результатів), які у подальшому стануть підґрунтям для формування аудиторського звіту у відповідності із МСА. Робоча документація аудитора, яка формується відповідно до МСА 230 – це систематизована інформація щодо кожного етапу аудиту виробничих запасів, у вигляді записів процедур щодо його планування відносно термінів проведення, масштабу та змісту виконання аудиторських процедур та їх результатів.

Робоча документація дозволяє аудитору створити цілісну систему забезпечення ефективності його роботи на кожному етапі аудиту та формування обґрунтованих висновків.

Інформація, яка зазначена в робочих документах і систематизована у вигляді відповідей на запитання, які сформовані на базі професійного судження аудитора, дозволяють встановити на базі підтверджуючих документів об'єктивну істину про досліджуваний об'єкт, достовірність, повноту і законність інформації, яка наводиться.

На етапі формування методики проведення аудиту виробничих запасів необхідно прийняти рішення про масштаб їх перевірки, тобто проводити суцільну перевірку чи навпаки, а також визначати кількість аудиторських процедур. Обґрунтування щодо вибору того чи іншого рішення залежить від результатів тестування системи внутрішнього контролю щодо даної ділянки аудиту, яка вивчає слабкі і сильні сторони об'єкта дослідження.

У системі маркетингового управління контроль виробничих запасів є невід'ємною частиною управління, оскільки не можна здійснювати управління без систематичного контролю стану та структури виробничих запасів, їх раціонального використання. Процедури контролю виробничих запасів передбачають оцінку виконання плану, обґрунтування причин, що зумовили появу відхилень, здійснення факторного аналізу, розробку коригувальних заходів з усунення відхилень. Важливо, щоб процедури контролю мали оперативний, превентивний характер, оскільки від цього залежить своєчасність ухвалення управлінських рішень.

Досліджуючи проблеми оперативного контролю раціонального використання виробничих запасів як підсистеми маркетингового управління

виробничими запасами та управління підприємством загалом, не можна залишити без уваги питання інформаційного забезпечення контролю.

Досліджуючи інформаційне забезпечення маркетингу як функції управління, варто зауважити на обов'язковому формуванні інформації у контрольних звітах; використанні сигнальної документації, що дозволяє підвищити оперативність контролю. Це досягається за рахунок формування тестів системи внутрішнього контролю.

Тести системи внутрішнього контролю виробничих запасів використовують для формування аудиторських доказів відносно механізму ефективності функціонування систем обліку та внутрішнього аудиту, його структури, а також слугують підґрунтям до складання програми аудиту виробничих запасів. Зазначимо, що чим більше позитивних відповідей можна отримати за результатами тестування, тим вища оцінка системи внутрішнього контролю, а значить менше аудиторських процедур необхідно запланувати.

Перевірка виробничих запасів повинна бути ефективною, а обліково-аналітичні процедури максимально точними. Це вимагає від аудитора врахування наявності можливих порушення і типових помилок в обліку виробничих запасів, які зустрічаються найчастіше. Для цього необхідно сформувати ефективне інформаційне забезпечення формування обліково-аналітичної системи управління виробними, яке дозволить оцінити вплив виявлених викривлень на сам аудит і вплив викривлень, які з різних причин не виправлені на фінансову звітність відповідно до вимог МСА.

Особливості формування інформаційного забезпечення маркетингу промислового підприємства

Побудова та функціонування маркетингової інформаційної системи на підприємстві, на нашу думку, розпочинається із визначення потреби управлінського персоналу в інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих рішень чи розв'язання певних проблем, спрямованих на досягнення підприємством стратегічних цілей і завдань. При цьому визначаються критерії щодо якості, достовірності, об'єктивності та своєчасності інформації.

На підставі основних вимог до побудови сучасних маркетингових інформаційних систем нами пропонується алгоритм побудови ефективних маркетингових інформаційних систем підприємства (рис. 5).

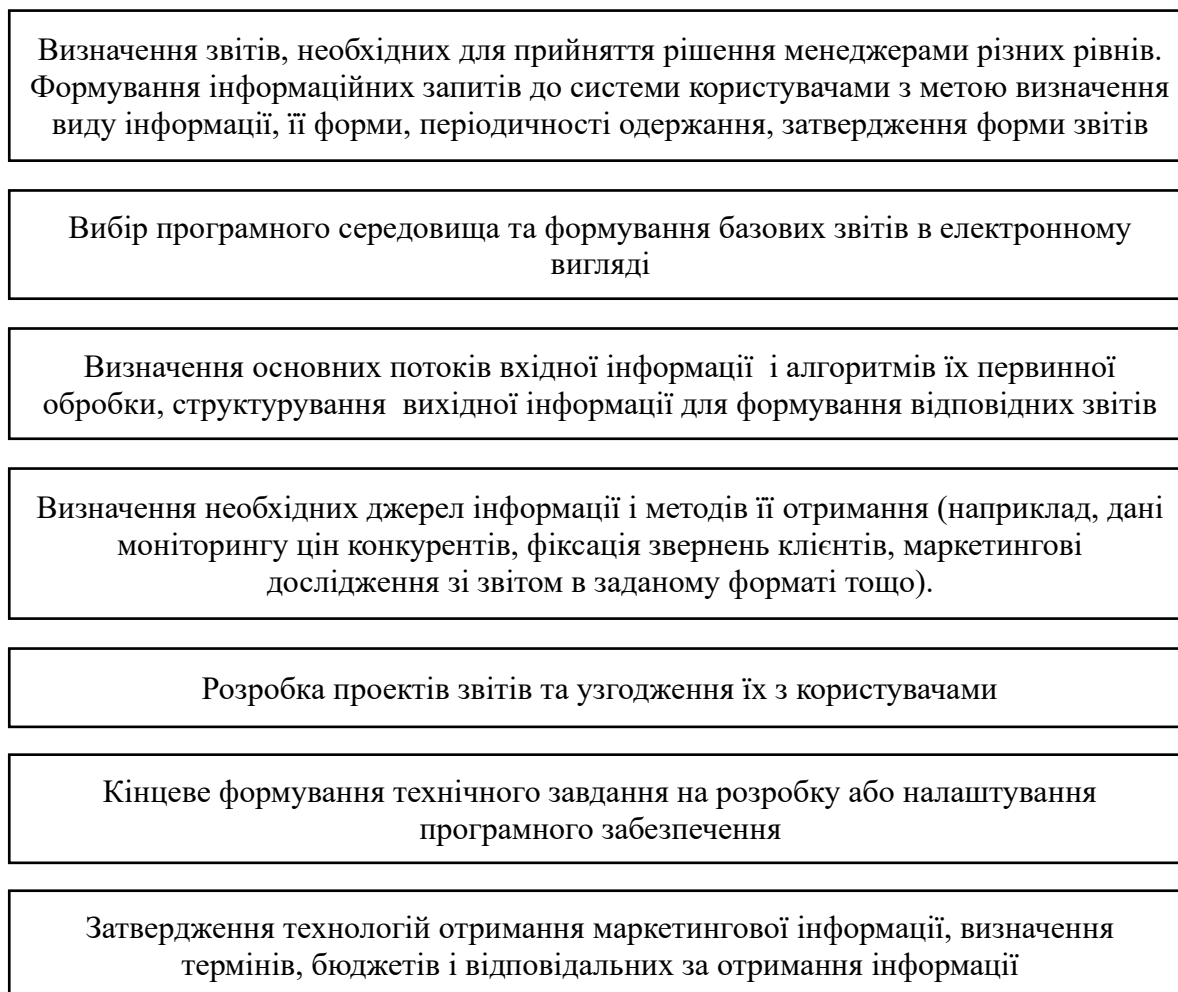


Рис. 5. Алгоритм побудови маркетингової інформаційної системи на підприємстві

Джерело: побудовано авторами за матеріалами [2, 6, 14].

Якщо завдання побудови і впровадження корпоративної маркетингової інформаційної системи є для підприємства актуальним, але досить складним процесом, то доцільно використати для автоматизації операцій маркетингових інформаційних систем прикладне програмне забезпечення. Переважна більшість таких продуктів програмного забезпечення володіють достатньо потужними функціями інтеграції з обліковими системами, які охоплюють маркетингове управління запасами, їх облік та аудит.

Нами згруповано сучасне прикладне програмне забезпечення та виокремлено найважливіші їх функціональні характеристики відповідно до уніфікованих потоків інформації в типовій виробничій діяльності, що дозволить

обрати найбільш ефективний шлях впровадження сучасних інформаційних систем в управлінську діяльність підприємств (табл. 5).

Таблиця 5

Аналіз сучасних продуктів програмного забезпечення

Назва продукту	Функціональні характеристики																
	Системи управління взаємовідносин з	Управління маркетингом	Управління постачанням і збутом	Управлінський облік	Бухгалтерський і податковий облік	Корпоративні інформаційні системи	Рейнжингінг-бізнес-процесів	Управління витратами	Управління фінансами	Планування, бюджетування, прогнозування	Управління документообігом	Управління проектами	Довідково-інформаційні системи	Системи підтримки прийняття рішень	Управління якістю	Управління виробництвом	Управління персоналом
Галактика	+	+	+		+	+		+	+	+	+		+	+		+	+
Microsoft Business Solution: FinExpert, CRM	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+
Terrasoft CRM	+	+	+	+		+	+		+	+	+	+	+				
SoftIrbis: Ирбис-предприятие, SimpleTasks	+	+	+	+	+		+	+	+		+	+	+				+
GrossBee XXI				+	+	+		+	+	+	+			+		+	
MegaFin	+	+	+	+	+		+	+	+		+		+	+		+	
DelaPro 3.0	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+					+	+
SVOD		+	+	+	+	+		+	+	+			+			+	+
IT-Підприємство		+	+		+	+		+	+	+	+		+		+	+	+
Аналітик	+	+	+					+	+	+		+		+	+	+	
Парус-Менеджмент і Маркетинг	+	+	+	+													

Джерело: побудовано авторами за матеріалами [4, 43]

Оскільки на вітчизняному ринку підприємства тривалий час не мали ресурсного забезпечення для формування комплексних автоматизованих інформаційних систем, то проблема створення та функціонування ефективної маркетингової інформаційної системи є відносно новою. Актуальність цієї проблеми визначається подальшим розвитком ринкових відносин, підвищенням конкуренції, бажанням зберегти ринкові позиції, конкурентні переваги.

Хоча варто відмітити, що у порівнянні з економічно розвиненими країнами процеси формування ефективних систем інформаційного забезпечення на вітчизняних підприємствах розвиваються повільно.

Специфіка вітчизняного ринку породжує ряд факторів (чинників), які стримують подальший розвиток та впровадження систем маркетингової інформації на підприємствах. До них належать як об'єктивні (нерозвинутість ринку, інформаційна непрозорість ринку), так і суб'єктивні фактори (бюджетні та внутрішньо-організаційні обмеження).

Широке застосування маркетингових інформаційних систем в розвинених країнах пояснюється насиченістю і диференційованістю ринку. Необхідною умовою успіху на таких ринках є своєчасний доступ до релевантної маркетингової інформації про ринкову кон'юнктуру та функціонування систем маркетингової інформації, оскільки такі інформаційні системи функціонують не тільки заради збору інформації як такої, а й для підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому. Вітчизняний ринок має цілий ряд відмінностей від ринків розвинених країн. Так, маркетингова інформація ще не повністю визначилась як інструмент конкурентної боротьби, тоді як контроль над витратами та рівнем збуту надає більше позитивних результатів.

Таким чином, відсутність добросовісної конкуренції, низький рівень платоспроможності населення, періодичні гіперінфляції виступають обмежуючими факторами для розвитку діяльності підприємств і, відповідно, зниження витрат на формування маркетингових інформаційних систем.

Інформаційна непрозорість ринку також суттєво впливає на функціонування та формування маркетингових інформаційних систем.

Під інформаційною непрозорістю ринку розуміють повну або часткову відсутність інформації про показники діяльності ринкових суб'єктів. Відомо, що повної (абсолютної) прозорості ринку практично не існує, однак потрібно наближатись до цієї величини. Непрозорість ринку пояснюється низьким рівнем культури ведення бізнесу і відсутністю у держави здатності контролю в економічному середовищі, що призводить до відсутності повної і релевантної інформації про ринок.

Окрім наведених вище негативних факторів, на розвиток маркетингових інформаційних систем на вітчизняних підприємствах впливають бюджетні обмеження. Переважна більшість вітчизняних підприємств не спроможні

витрачати кошти на маркетингову інформацію і навіть не мають відповідної статті витрат, в той час як закордонні компанії витрачають на маркетинг та маркетингові дослідження від 3 до 5% від загального обсягу продаж [43]. В Україні такі заходи можливі лише на великих компаніях або спільних підприємствах з іноземними інвестиціями.

Варто зазначити, що переважна більшість маркетингових інформаційних систем, які функціонують у вітчизняних компаніях, є більшою мірою тактично орієнтовані, ніж стратегічно, здійснюють моніторинг ринкового середовища та не скоординовані на пояснення виникаючих тенденцій.

Отже, особливістю функціонування маркетингових інформаційних систем вітчизняних підприємств є збір та первинний аналіз даних, тоді як в економічно розвинутих країнах функціонування маркетингових інформаційних систем полягає у зміні методик та підходів щодо обробки і зберігання маркетингової інформації. Тому побудова маркетингових інформаційних систем в Україні повинна, з однієї сторони, базуватись на досвіді вже існуючих систем в зарубіжних країнах, а з іншої, – ці системи мають бути адаптовані до факторів ринкового середовища, які ускладнюють функціонування маркетингових інформаційних систем, для того, щоб стати реальним інструментом для прийняття управлінських рішень.

Маркетингове інформаційне середовище є вихідною базою для виконання маркетингових досліджень, розробки стратегії і тактики поведінки фірми на ринку, коректування планово-управлінських рішень для одержання очікуваних результатів та досягнення поставлених цілей.

Маркетингова інформаційна система промислового підприємства являє собою організаційно-економічну систему ієрархічної багаторівневої структури. Для її побудови доцільним є використання методів системного аналізу, який дозволяє досліджувати складні проблеми вибору в умовах невизначеності. При цьому ключовим моментом аналізу є порівняння альтернативних напрямів та видів діяльності з позицій витрат і ефективності при досягненні певної мети. Таке порівняння здійснюється або в формі пошуку альтернативи, яка забезпечує мінімум витрат на досягнення очікуваних результатів, або як альтернативи, яка призводить до екстремуму де-яких показників, що характеризують результати функціонування системи при наявності обмежень на витрачання коштів. Розробка таких оцінок може мати назву «вартості-ефективності» або «вартості-

корисності» [13]. Таким чином, сутність системного аналізу полягає в побудові і використанні моделі системи інформаційного забезпечення маркетингу, із виділенням мети (цілей), альтернативи, витрат і критеріїв.

При розробці або виборі методики структуризації цілей і функцій системи інформаційного забезпечення маркетингу необхідно враховувати стан системи, характер виду діяльності, ступінь пізнання об'єкта. Дуже важливою є формалізація складних багаторівневих систем, що дозволяє досягати необхідної точності опису на основі застосовування математичних методів і проведення структурних досліджень [34]. При проведенні системного аналізу цілей і функцій маркетингу на промисловому підприємстві доцільним, на нашу думку, є використання методики, що заснована на концепції системи, яка враховує зовнішнє середовище, цілепокладання і взаємовідносини із середовищем в процесі її функціонування і розвитку. Система S визначається в наступній послідовності:

$$S \stackrel{def}{=} \langle A, R, Z, SR, DT \rangle, \quad (10)$$

де A – множина елементів системи;

R – множина взаємозв'язків між елементами;

Z – цілі системи;

SR – середовище, в якому знаходиться система;

DT – період часу існування системи, що впливає на процес формування цілей.

Прийняття такої концепції структуризації дозволяє врахувати всі найважливіші цілі, функції і завдання маркетингу як у внутрішньому середовищі промислового підприємства, так і при взаємодії з іншими системами: постачальниками, покупцями, державними органами влади, тощо. При освоєнні виробництва нових видів продукції, при виникненні складних зовнішніх або внутрішніх фінансово-економічних чи виробничих ситуацій дана методика акцентує увагу дослідника на необхідності перебудови структури цілей і функцій системи відповідно до теперішнього економічного стану.

Створення маркетингової інформаційної системи вимагає значної організаційно-функціональної реорганізації системи управління підприємством, що підтверджує доцільність вибору цієї методики, основні етапи якої

відповідають рівням структуризації системи. Мета самого верхнього рівня в найбільш загальній і зручній для декомпозиції формі повинна описувати кінцевий заздалегідь передбачуваний результат, для досягнення якого створюється і існує система.

На цьому ж рівні проводиться виявлення і оцінка мотивів, потреб, економічних інтересів суспільства, власників, колективу і керівництва підприємства, а також типів освоєних або запланованих до освоєння ринків.

Встановлення глобальної мети, також як і конкретних цілей, здійснюється під впливом внутрішнього і зовнішнього «середовища впливу» на основі їх поточного стану та прогнозу розвитку. Індикатори зовнішнього «середовища впливу» доцільно розглядати в розрізі: макроекономічних показників; регіональної економіки (промисловість і фінанси); соціально-економічних показників регіонів; стану фінансових ринків.

Як показали дослідження промислових підприємств, найбільш поширеними є такі конкретні цілі, які стоять перед підприємствами: забезпечення виживання фірми; завоювання міцних позицій на цільовому ринку; підвищення конкурентоспроможності; збільшення частки ринку підприємства; завоювання лідерства за якістю товару; максимізація поточного (або майбутньої) прибутку (або доходів); мінімізація витрат виробництва при збереженні частки ринку.

Можуть бути сформульовані й інші цілі. Слід зазначити, що перед підприємством одночасно можуть бути поставлені кілька конкретних цілей, причому кожна мета може бути описана у вигляді економіко-математичної моделі. Розглянемо кілька прикладів таких моделей, які є вкрай важливими для досліджуваних промислових підприємств, і мають безпосередній взаємозв'язок із використанням інформації обліку та аудиту запасів. Наприклад, мета «Забезпечення виживання підприємства», їй відповідає цільова функція $C(x)$ – сумарний прибуток за певний період T :

$$C(x) = \sum_{t=1}^T \sum_{j=1}^n p_{tj} y_{tj} \rightarrow \max \quad (11)$$

Вимога, що прибуток (збитки) повинен бути не менше (не більше) бажаної величини ε_t , буде відображено наступним виразом:

$$\sum_{j=1}^n c_{tj} y_{tj} - \sum_{j=1}^n g_{tj} x_{tj} \geq \varepsilon_t, \quad t=1, \dots, T \quad (12)$$

Обмеження за використанням ресурсів на протязі кожного із розглянутих періодів:

$$\sum_{j=1}^n a_{ijt} x_{ijt} \leq R_{it}, \quad i=1, \dots, m, \quad t=1, \dots, T \quad (13)$$

Вимога, що обсяги реалізації продукції не можуть перевищувати обсягів їх виробництва за всі попередні періоди, задається наступним чином:

$$\sum_{t=1}^{\tau} x_{tj} + A_j \geq \sum_{t=1}^{\tau} y_{tj}, \quad j=1, \dots, n, \quad \tau=1, \dots, T \quad (14)$$

Обсяги виробництва і реалізації продукції протягом кожного із розглянутих періодів виступають невід'ємними величинами:

$$x_{tj} \geq 0, y_{tj} \geq 0, \quad (15)$$

де y_{tj} – кількість реалізованого j -го виду продукції в період t ;

x_{tj} – кількість виробленої j -го продукції в період t ;

p_{tj} – прибуток від реалізації одиниці продукції j в період t ;

c_{tj} – ціна одиниці j -го виду продукції в період t ;

g_{tj} – витрати на виробництво одиниці j -го виду продукції в період t ;

ε_t – нижня допустима межа збитків в період t ;

a_{ijt} – норма витрат i -го ресурсу на виробництво одиниці j -го виду продукції в період t ;

R_{it} – наявність i -го ресурсу в період t ;

n – кількість видів готової продукції, що передана з виробництва на склад;

m – кількість основних видів ресурсів, що визначають обсяг виробництва продукції;

τ – часовий інтервал;

A_j – залишок продукції j , нереалізований до моменту початку розрахунку моделі.

Обмеження на виробництво готової продукції за результатами маркетингових досліджень чи фактичною наявністю виробничих потужностей:

$$\alpha_j \leq x_j \leq \beta_j, \quad j=1, \dots, n, \quad (16)$$

де x_j – кількість виготовленої продукції j -го виду;

p_j – прибуток від реалізації одиниці j -го виду продукції, грн;

c_j – ціна одиниці продукції j -го виду, грн.;

a_{ij} – норма використання i -го виду ресурсів на виробництво одиниці j -го виду продукції;

R_i – наявність (потенційний запас) i -го виду ресурсів;

n – кількість видів виготовленої продукції;

m – кількість видів ресурсів, що враховуються в моделі;

Q – місткість ринку в період T , грн.;

d – запланована частка товарного ринку підприємства, %;

α_j – нижня межа виробництва (реалізації) j -го виду продукції, тобто та кількість, якої необхідно для збереження частки ринку по j -му виду продукції, що визначається маркетинговими дослідженнями;

β_j – верхня межа виробництва (реалізації) j -го виду продукції, що визначається або потужностями підприємства, або споживчим попитом на товар j -го виду.

Мета «Завоювання міцних позицій на цільовому ринку» може бути описана наступними варіантами економіко-математичних моделей. Перша модель – це максимізація прибутку $C(x)$ при збереженні частки ринку на протязі фіксованого періоду T :

$$C(x) = \sum_{j=1}^n p_j x_j \rightarrow \max \quad (17)$$

$$\frac{100}{Q} \sum_{j=1}^n c_j x_j \geq d \quad (18)$$

$$\sum_{j=1}^n a_{ij} x_j \leq R_i, \quad i = 1, \dots, m \quad (19)$$

$$x_j \geq 0, \quad j = 1, \dots, n \quad (20)$$

В даній моделі використані такі ж показники, як і в попередній моделі. Друга модель – це максимізація сумарного обсягу реалізації продукції в натуральному вираженні, цільова функція $C(x)$ матиме вигляд:

$$C(x) = \sum_{j=1}^n x_j \rightarrow \max \quad (21)$$

$$\frac{100}{Q} \sum_{j=1}^n c_j x_j \geq d \quad (22)$$

$$\sum_{j=1}^n a_{ij} x_j \leq R_i, \quad i = 1, \dots, m \quad (23)$$

$$\underline{k}_j \leq x_j \leq q^j, \quad j = 1, \dots, n \quad (24)$$

де $\underline{k}_j$ – нижня межа обсягу реалізації продукції j для збереження частки ринку;

q^j – верхня межа обсягу реалізації продукції j , що визначається або потужностями підприємства, або попитом на товар j .

Меті «Збільшення частки ринку» відповідає цільова функція $C(x)$:

$$C(x) = \frac{1}{Q} \sum_{j=1}^n c_j x_j \rightarrow \max \quad (25)$$

$$\sum_{j=1}^n a_{ij} x_j \leq R_i, \quad i = 1, \dots, m \quad (26)$$

$$x_j \geq \underline{k}_j, \quad j = 1, \dots, n \quad (27)$$

Мета «Завоювання лідерства за якістю товару» визначається цільовою функцією $K(p)$ як комплексний показник якості:

$$K(p) = \sum_{i=1}^n a_i p_i \rightarrow \max \quad (28)$$

$$p_i^{\min} \leq p_i \leq p_i^{\max}, \quad i = 1, \dots, n \quad (29)$$

$$\sum_{i=1}^n f_i(p_i) \leq A \quad (30)$$

де p_i – значення i -го показника якості;

a_i – ваговий коефіцієнт i -го показника якості;

$p_i^{\min}$, $p_i^{\max}$ – відповідно нижня і верхня межа можливої зміни i -го показника якості;

$f_i(p_i)$ – функція витрат на забезпечення значення i -го показника якості;

A – верхня межа коштів, що виділяються для досягнення найкращих можливих показників якості.

Цілком зрозуміло, що можуть бути побудовані і інші більш деталізовані економіко-математичні моделі, в тому числі і для певного виду продукції. Всі ці моделі описують конкретні цілі підприємства, і виступають підсистемами системи інформаційного забезпечення маркетингу промислового підприємства. Сама досліджувана система, окрім глобальної мети, має власні (внутрішні) потреби самовдосконалення, і власні цілі розвитку з метою формування якісного забезпечення маркетингової діяльності промислового підприємства.

Розробка системи збалансованих показників як інформаційної складової формування обліково-аналітичного забезпечення управління виробничими запасами

Показники аналізу виробничих запасів підприємства, які передбачені чинними нормативно-правовими актами в умовах сьогодення є недостатнім та вимагають використання більш широкого переліку показників та відповідні методики формування інформаційного поля для їх аналізу.

Формування ефективної системи управління виробничими запасами підприємства потребує правильної організації її інформаційного забезпечення (інформаційної системи), як сукупності сформованих відомостей про стан об'єкта фінансово-господарської діяльності. Інформаційна система складається з наступним складових: інформаційних потоків (вхідних та вихідних) та інформаційного фонду (сукупність показників, документів та засобів формалізації опису відомостей про об'єкт управління).

Вхідний інформаційний потік формується з первинних документів з обліку виробничих запасів, реєстрів синтетичного та аналітичного обліку, планової документації, документів служб матеріально-технічного постачання та аналітичних звітів. В результаті застосування обліково-аналітичних процедур обробки вхідної інформації формується вихідна інформація, яка слугує підґрунтям для формування оперативної та раціональної системи прийняття управлінських рішень, з точки зору не тільки виявлення впливу зовнішніх та

внутрішніх чинників на діяльність підприємства, а й інтерпретацію економічних явищ, прогнозування тощо.

Для прийняття управлінських рішень на рівні оперативного контролю інформація має бути подана так, щоб вона відображала тенденції зміни даних, причини відхилень, що відбулися, та можливі варіанти вирішення проблеми. На цьому етапі необхідно вирішити такі завдання обробки даних: оцінка стану об'єкта дослідження «виробничі запаси»; оцінка та виявлення причин відхилень його фактичного стану від планового; моделювання ситуації щодо прийняття можливих рішень та дій.

Дослідження системи управління виробничими запасами підприємства у функціональному відношенні дозволяють показати рух потоків інформації, який тісно пов'язаний з наступними функціями управління: плануванням, обліком та аналізом (табл. 6).

Таблиця 6

**Інформаційна складова обліково-аналітичного забезпечення
управління виробничими запасами
(функції, види інформації, її використання)**

Тип інформації	Вхідна інформація	Використання інформації	Вихідна інформація
З системи планування	Обсяг і ціна попереднього періоду; зміна цін поточного періоду; наявність знижок умови кредитування	Розробка бюджетів	Бюджет прямих витрат на матеріали; план графік закупівлі; бюджет виробничих запасів
З системи обліку	Величина залишків виробничих запасів; ціни, угоди про поставку; залишки грошових коштів, виручка	Співставлення показників, аналіз відхилень та їх причин, складання звітних документів	Звіт про результати аналізу; рекомендації про подальші дії
З системи аналізу	Основні показники по виробничих запасах попереднього періоду; фінансові показники	Аналіз договірних зобов'язань; аналіз показників оборотних засобів	Аналіз ефективності використання виробничих запасів

Джерело: побудовано авторами за матеріалами [3, 42]

Згідно даних табл. 6, завдяки поєднанню інформації із системи планування, обліку та аналізу забезпечується ефективний контроль, використання облікової інформації, координація отриманої інформації, розвиток засобів планування, контроль за виконанням бюджетів, використання гнучких бюджетів, що

дозволяють враховувати фактичні дані та коригувати заплановані, аналіз контрольованих показників, виявлення відхилень фактичних значень від запланованих, причин та винних у їх виникненні.

Інформаційне забезпечення управління виробничими запасами передбачає створення регулярних та спеціальних звітів.

Регулярні звіти мають стандартизований формат, чітко ідентифікованого користувача або користувачів, графіку складання та подання. Для прикладу – аналіз руху сировини та матеріалів впродовж зміни.

Спеціальні звіти створюються за вимогою від різних рівнів управління та передбачають проведення аналітичних процедур щодо прогнозування та аналізу змін показників у часовому просторі та аналізу прогнозів.

В межах вищезазначених звітів формують їх підвиди: підсумкові, порівняльні та надзвичайні.

Дані сформовані у підсумкових звітах можна об'єднати в окремі групи та відсортувати і відобразити у вигляді проміжних або кінцевих результатів залежно від вимог.

Інформація для порівняльних звітів систематизується з різних джерел, їх можна групувати за різними ознаками з метою порівняння. Надзвичайні звіти можуть містити дані виключного характеру.

Рівень запасу сировини та матеріалів на підприємстві залежить від цілого ряду факторів і щоб уникнути несприятливих відхилень у рівні виробничих запасів, необхідно враховувати багато факторів і господарська діяльність підприємства в сфері управління виробничими запасами передбачає моделювання різних ситуацій.

Зокрема на рис. 6 наведені можливі ситуації, які виникають при надходженні виробничих запасів з точки зору оцінки управлінських дій.

Особливо актуальним в умовах сьогодення є постійний контроль за можливими відхиленнями та формування таких звітів. При їх формуванні необхідно дотримуватись наступних вимог: звіт формується лише у разі наявності відхилень; обов'язково необхідно встановити, відсортувати за ступенем важливості та з точки зору причинно-наслідкових взаємозв'язків критичне значення кожного з показників-індикаторів (як кількісних так і вартісних), які формують обліково-аналітичну систему та є складовими системи контролю (табл. 7).

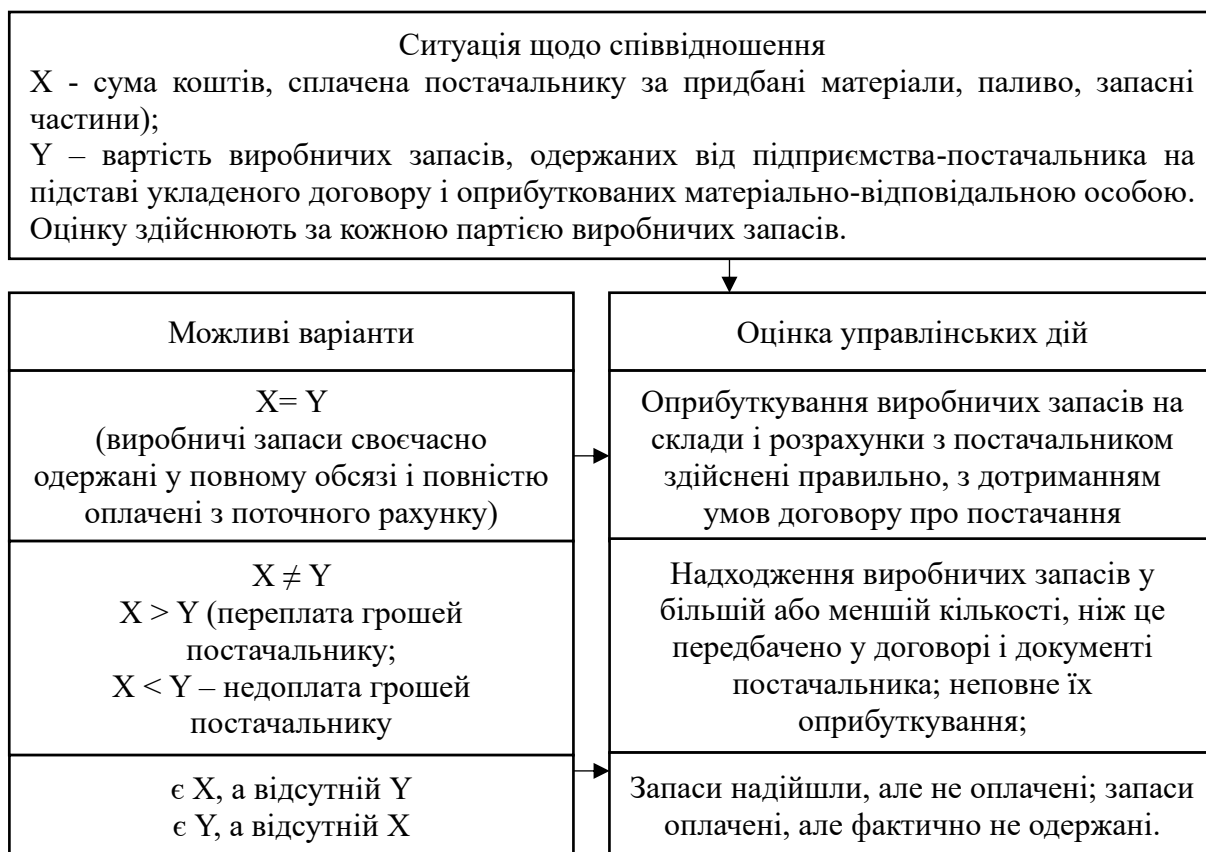


Рис. 6. Можливі ситуації, які виникають при надходженні виробничих запасів з точки зору оцінки управлінських дій

Джерело: систематизовано авторами за матеріалами [46].

Таблиця 7

Показники індикатори в системі управління виробничими запасами

Показник індикатор	Можливі причини відхилення	Підконтрольні показники
Надлишок виробничих запасів	Нераціональне планування рівня виробничих запасів, відсутність логістичного підходу до управління виробничими запасами.	Звіти з постачання, про стан попиту, бюджети з постачання та використання виробничих запасів.
Нестача виробничих запасів	Недосконала система складування, відсутність логістичного підходу до управління виробничими запасами.	Дані складського обліку виробничих запасів.
Зниження обіговості виробничих запасів	Недосконала політика закупівлі виробничих запасів.	Недостатній обсяг запасів, що призводить до перебоїв в операційному процесі
Час складування	Невідповідність нормативним (плановим) строкам.	Бюджет виробничих запасів

Джерело: сформовано авторами за матеріалами [13, 31]

З урахуванням вищезазначеного, формування інформаційної складової обліково-аналітичного забезпечення системи управління виробничими запасами дозволяє запропонувати альтернативні варіанти прийняття управлінських рішень щодо інших підсистем, з метою оптимізації їх роботи та досягнення максимальної ефективності.

Вкрай важливим компонентом оборотних активів як в довоєнний період, так і в умовах повномасштабної війни України із Росією, а також в повоєнний період на кожному підприємстві є виробничі запаси. На промислових підприємствах існує надзвичайно складна номенклатура виробничих запасів, ефективне використання яких є основоположним інструментом в забезпеченні потреб споживачів продукції і послуг, та потребує маркетингового управління. Тому особливої актуальності набувають завдання правильної організації облікового процесу та аудиту виробничих запасів підприємства в системі маркетингового управління.

Інформація бухгалтерського обліку та аудиту виступає ключовим інформаційним ресурсом маркетингового управлінського процесу кожного суб'єкта господарювання. Саме тому актуальним на сьогоднішній день є побудова та ефективне функціонування такої системи інформаційного забезпечення управління маркетинговою діяльністю підприємств, яка б адаптувалась до специфіки українського інформаційного ринку та діяльності вітчизняних промислових підприємств для того, щоб стати реальним інструментом у конкурентній боротьбі. В проведеному дослідженні обґрунтовано, що вибір необхідних видів виробничих запасів, їх правильний облік і аудит є важливою передумовою перемоги в конкурентній боротьбі за умов глобальних трансформацій. Це відображують представлені нами моделі, які охоплюють безліч показників, характерних для виробничих процесів промислових підприємств, із врахуванням їх ресурсного забезпечення та структурованих цілей виробництва. Використання одержаних нами результатів дослідження, а також їх подальший розвиток допоможуть обрати обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимального ресурсного забезпечення промислових підприємств в площині реалізації принципів сталого розвитку.

Список використаних джерел до розділу 2

1. Арбітраж трафіку на мобільні додатки. Affhub Media. URL: <https://affhub.media/ua/arbitrazh-trafiku-na-mobilni-dodatki/> (дата звернення: 26.12.2024).
2. Бакаєв О.О. Методи, моделі і інформаційні технології в управлінні економічними системами різних рівнів ієрархії : монографія. Міжнар. наук.-навч. центр інформ. технологій і систем. Київ : Логос, 2008. 127 с.
3. Бержанір І.А. Проблеми та напрями вдосконалення обліку виробничих запасів. *Економічний простір*. 2016. № 107. С. 161–168.
4. Бойко Н. І. Узагальнення теоретичних засад використання автоматизованих інформаційних систем на підприємстві. *Сталий розвиток економіки*. 2012. №6 (16). С. 189-192.
5. Бондаренко О. М., Гудима В. Ю. Порядок проведення аудиту використання виробничих запасів. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 6 (49). С. 209–211
6. Бутова Р. К. Системи оброблення економічної інформації. Харків : ХНЕУ, 2005. 220 с.
7. Величко К., Цибульська Е. Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39>.
8. Воржакова Ю. П., Ситник Н. І., Пермінова С. О. Оптимізація бізнес-процесів підприємств на засадах Industry 4.0 в умовах воєнного стану. *Ефективна Економіка*. 2023. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.26>.
9. Все, що потрібно знати про гемблінг в арбітражі трафіку. Affbox Media. URL: <https://affbox.media/vse-shho-treba-znaty-pro-gembling-v-arbitrazhi-trafiku/> (дата звернення: 26.12.2024).
10. Дейтинг-арбітраж: успішні стратегії та заробіток. Igame Panda. URL: <https://leadpanda.media/blog/deyting-v-arbitrazhi-trafiku/> (дата звернення: 26.12.2024).
11. Зуб П., Калач Г. Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств. *Економіка Та Суспільство*. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-52>.
12. Зубкова А., Майгурова Д., Місюня Р. Управління проєктами цифрової трансформації міжнародних підприємств: ключові відмінності Індустрії 4.0 та

5.0. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. № 2. С. 120–130. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-16>.

13. Ефективність стратегічного управління підприємствами : сучасні проблеми та перспективи їх вирішення : монографія / В.П.Мікловда, І.Г.Брітченко, Н.Ю.Кубіній, Ю.О.Дідович. Полтава : ПУЕТ, 2013. 231 с.

14. Інформаційні системи в економіці: монографія / за заг. ред. С.В. Устенка. Київ : КНЕУ, 2012. 425 с.

15. Каширнікова І., Спірідонова К., Кірнос О. Соціальне підприємництво у сучасній Україні. *Економічний простір*. 2024. №190, С. 62-65. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-11>.

16. Краус К.М., Краус Н.М., Маслов А.О. Соціальне підприємництво крізь призму соціальних інновацій в умовах євроінтеграції та глобальної конвергенції. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2023. Т. 2, № 12. С. 4-20.

17. Крикавський Є., Патора-Висоцька З. Ланцюг вартості Портера (конструкція, деконструкція, реконструкція) та управління за цінностями. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 2. С. 121–133.

18. Лисенко С. М. Синергія стандартів якості з цілями сталого розвитку для управління цифровою трансформацією бізнес-процесів ІТ компаній. *Efektivna Ekonomika*. 2024. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.95>.

19. Магдіч А.С., Лимонова Е.М. Асиметрія інформації: сфери виникнення та ефекти. *Нобелівський вісник*. 2019. № 1 (12). С. 50–56. DOI: <https://doi.org/10.32342/2616-3853-2019-2-12-6>.

20. Маковоз О., Лисенко С. Цифровізація контролю бізнес-процесів ІТ компаній. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2024. № 2. С. 47–51. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/307219>.

21. Меліхова Т. О., Федоров І. О. Внутрішній контроль виробничих запасів для своєчасного виявлення загроз у системі управління фінансової безпеки підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 2. С. 63–70.

22. Міжнародний досвід соціального підприємництва і перспективи його застосування в Україні. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/zarubizhnyy-dosvid-sotsialnoho-pidpryyemnytstva-i-perspektyvy-yoho>

23. МСФЗ 2 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_021#Text

24. Назаренко І. М., Місюрів О. В. Аудит виробничих запасів: особливості, ключові аспекти та послідовність перевірки. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 1312–1318.
25. Новіков Є.А. Компанії з платформною бізнес-моделлю як суб'єкти конкуренції. *Базові аспекти цифровізації та їх правове забезпечення*: кол. монографія / за ред. К.В. Єфремової. НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України. Харків, 2021. С. 138–149.
26. Основні вертикалі партнерського маркетингу та базові стратегії роботи з ними. MGID. URL: <https://www.mgid.com/uk/blog/osnovni-vertykali-partnersko-ho-markety-nhu-ta-bazovi-stratehii-roboty-z-nymy> (дата звернення: 26.12.2024).
27. Офіційний сайт КП «БРЕД». URL: <https://www.kpbred.com.ua/>
28. П(С)БО 9 «Запаси» URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_021
29. Перевозова І. В., Обельницька Х. В., Шепель Т. В., & Неміш Ю. В. Засади розвитку соціального підприємництва на тлі переходу до економіки спільної участі. *Академічні візії*. 2024. №29. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/943>
30. Податковий Кодекс України URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_021#Text
31. Покропивний С. Економіка підприємства. Київ : КНЕУ, 2005. 528 с.
32. Розвиток соціального підприємництва в Україні. Біла книга. /Під заг. ред. Валерія Кокотя. Київ: 2020. 98 с.
33. Савкович В.А. Моделі управління. Харків : Наука і техніка, 1986. 319с.
34. Свистільник В.Ю. Інформаційна асиметрія та її наслідки для формування економіки інформаційного типу. *Інформація та соціум* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 8 черв. 2018 р. Вінниця, 2016. С. 11–12.
35. Сиротюк Г. Методичні особливості аудиту виробничих запасів. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/651700.pdf>
36. Смалъ В, Кокоть В. Про соціальне підприємництво. Київ. 2017. 58 с. https://auc.org.ua/sites/default/files/library/social_entrepreneurship_guide-web-1.pdf
37. Соціальне підприємництво: Ефективний інструмент подолання соціальних викликів в Україні? URL: https://socialbusiness.in.ua/knowledge_base/sotsial-ne-pidpriemnytstvo

38. Соціальне підприємництво: опорний конспект / укл. Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Тернопіль: Вектор, 2021. 74 с.
39. Соціальне підприємництво в Україні. Економіко-правовий аналіз / за ред. Каменко І. С. URL: <https://euneighbourseast.eu/news/publications/social-entrepreneurship-in-ukraine-economic-and-legal-analysis/>
40. Таранич А.В., Пелехацький Д.О. Маркетинг послуг / партнерських відносин в цифровій економіці. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 3 (73). С. 32–38. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3\(73\)-32-38](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3(73)-32-38).
41. Тарасюк А.В. Перспективи розвитку соціального підприємництва Херсонщини. *Review of transport economics and management*. 2024. Вип. 11(27). С. 34-38 DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2024/304083>
42. Ткаченко Н.М. Бухгалтерський фінансовий облік на підприємствах України. Київ: А.С.К., 2000. 784 с.
43. Тридід О. М. Основи теорії систем і системний аналіз. Харк. нац. екон. ун-т. Харків. 2006. 74 с.
44. Чорнодід І.С., Федотов О.О., Пекін А.Ю. Сучасні підходи до адаптації бізнес-моделей в умовах перманентних змін зовнішнього середовища. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. №13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-10>.
45. Шендригоренко М. Т. Виробничі запаси підприємства як об'єкт обліку та аудиту. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 20. С. 1045–1047.
46. Шендригоренко М. Т. Проблемні аспекти внутрішнього аудиту виробничих запасів на гірничовидобувних підприємствах. *Науковий вісник ХДУ. Економічні науки*. 2016. № 20 (2). С. 177–180.
47. Шептуха О., Лаптева А. Арбітраж трафіку як інструмент інтернет-маркетингу. *Функціонування суб'єктів економічної діяльності в умовах післявоєнної розбудови* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Харків, 23 листоп. 2023 р. Харків. С. 183–184.
48. Що таке E-commerce в арбітражі трафіку? Uageek Media. URL: <https://uageek.media/article/3698/> (дата звернення: 26.12.2024).
49. Що таке арбітраж криптовалют? Uageek Media. URL: <https://uageek.media/uacrypto/5103/> (дата звернення: 26.12.2024).

50. Що таке дейтинг в арбітражі трафіку і як з ним працювати. UAFF. URL: <https://uaff.media/blog/shcho-take-deytynh-v-arbitrazhi-trafik-i-iak-z-nym-pratsiuvaty/> (дата звернення: 26.12.2024).
51. Що таке криптоарбітраж? KRAKEN. URL: <https://www.kraken.com/uk-ua/learn/trading/crypto-arbitrage> (дата звернення: 26.12.2024).
52. Antony J., Snee R., Hoerl R. Lean Six Sigma: yesterday, today and tomorrow. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 2017. Т. 34, № 7. С. 1073–1093. DOI: <https://doi.org/10.1108/ijqrm-03-2016-0035>.
53. Davenport T. H., Beers M. C. Managing Information about Processes. *Journal of Management Information Systems*. 1995. Т. 12, № 1. С. 57–80.
54. Digital advertising worldwide – statistics & facts. Statista. URL: <https://www.statista.com/topics/7666/internet-advertising-worldwide/#topicOverview> (дата звернення: 11.01.2025).
55. Erl T. Service-Oriented Architecture: Analysis and Design for Services and Microservices. 2020. URL: <https://www.thomaserl.com/book/service-oriented-architecture-analysis-design-for-services-and-microservices-second-edition-2/>.
56. Fischer M., Imgrund F., Janiesch C., Winkelmann A. Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management. *Information & Management*. 2020. Т. 57, № 1. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103262>.
57. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. 1995. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/REENGINEERING-THE-CORPORATION%3A-A-MANIFESTO-FOR-Hammer-Champy/891b788258610ea7761397c89ff2a5e792ca13e7>.
58. Harmon P. Business Process Change: A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals (2nd ed.). Elsevier/Morgan Kaufmann. 2007. DOI: <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-374152-3.X5000-1>.
59. Harmon P. The scope and evolution of business process management. *Springer eBooks*. 2010. С. 37–81. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-642-00416-2_3.
60. Kaplan R., Norton D. P. The Balanced Scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*. 2005. Т. 83. URL: <https://hbr.org/2005/07/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance>.
61. Kotter J. P. Leading Change. Harvard Business School Press. Boston, 1996.

62. Kozarkiewicz, A. General and specific: The impact of digital transformation on project processes and management methods. *Foundations of Management*. 2020. Т. 12, № 1. С. 237–248.
63. Kubrak, K., Milani, F., & Nava, J. Digital technology-driven business process redesign: a classification framework. *Lecture notes in business information processing*. 2023. С. 205–221.
64. Mihiu C., Pitic A. G., Bayraktar D. Drivers of Digital Transformation and their Impact on Organizational Management. *Studies in Business and Economics*. 2023. Т. 18, № 1. С. 149–170
65. Putra H., Mahendrawathi E. R. The role of business process management in digital innovation and digital transformation: A systematic literature review. *Procedia Computer Science*. 2024. Т. 234. С. 829–836. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.03.069>.
66. Saidane M., Hassani A., Ghannouchi S. A. DT4BPM: A proposed approach for combining digital transformation and business process management. *Procedia Computer Science*. 2024. Т. 239. С. 2030–2037. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.389>.
67. Schwaber K., Sutherland J. The Scrum guide: The definitive guide to Scrum: The rules of the game. Scrum Alliance. 2020. URL: <https://scrumguides.org/index.html>.
68. Shrouf F., Ordieres J., Miragliotta G. Smart factories in Industry 4.0: A review of the concept and of energy management approaches in production based on the Internet of Things paradigm. 2014 *IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*. Selangor, Malaysia, 2014. С. 697–701. DOI: <https://doi.org/10.1109/IEEM.2014.7058728>.
69. Shymanovska-Dianych L. M., Lozova O. V. The impact of digital maturity on the transformation of business processes of enterprises in the conditions of changes in the economy of Ukraine. *Economics: Time Realities*. 2024. Т. 2(72). С. 74–75. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11238252>.
70. Srinivasan Dina Why Google Dominates Advertising Markets STAN. TECH. L. REV. 2020. №24. URL: <https://ssrn.com/abstract=3500919> (дата звернення: 26.12.2024).
71. The Rise of Google, Meta, Amazon, and YouTube in Advertising. Quartr. URL: <https://quartr.com/insights/company-research/the-rise-of-google-meta-amazon-and-youtube-in-advertising/> (дата звернення: 28.12.2024).

72. Traffic Arbitrage Guide: Introduction, Tips & Tricks plus TONIC. Integration. Voluum. URL: <https://voluum.com/blog/traffic-arbitrage-guide/> (дата звернення: 15.12.2024).
73. Van der Aalst W. M. P. Process Mining: Data Science in Action (2nd ed.). *Springer*. 2016. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-49851-4>.
74. Voulgaridis K., Lagkas T., Angelopoulos C. M., Nikoletseas S. E. IoT and digital circular economy: Principles, applications, and challenges. *Computer Networks*. 2022. T. 219. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.comnet.2022.109456>.
75. What is Traffic Arbitrage? Setupad. URL: <https://setupad.com/blog/what-is-traffic-arbitrage/> (дата звернення: 15.12.2024).
76. Wiktor J. W, Sanak-Kosmowska K. Information Asymmetry in Online Advertising. London, 2021. 230 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003134121>.
77. Yee L., Chui M., Roberts R. McKinsey technology trends outlook 2024. McKinsey & Company. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech>.

РОЗДІЛ 3.

**МЕХАНІЗМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ
ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ***С. П. Леонтович***3.1. Проєктне управління у забезпеченні національної
безпеки України: стандарти, ресурси та фінансування**

Системи прийняття стратегічних рішень у сфері забезпечення національної безпеки в Україні опираються на концепції, прийняті як у вітчизняному, так і міжнародному законодавстві і продовжують інтенсивно розвиватися, з огляду на воєнний стан у країні. Зокрема, аналітиками ще до періоду повномасштабної збройної агресії підкреслювалось, що «здатність держави забезпечити ефективне управління, особливо у кризові періоди, має визначальне значення для національної безпеки у сучасних умовах підвищеної невизначеності і вразливості», і що для забезпечення процесу прийняття рішень у цій сфері «критично важливе значення мають: здатність уповноважених органів/осіб приймати, доводити і реалізовувати рішення, а також можливість виконання рішень у законний, ефективний і підзвітний спосіб навіть у кризових умовах» [72].

Широкий спектр загроз, що притаманний сучасному світу, спричиняє потреби адаптації сфери національної безпеки, насамперед її військових структур. Це у свою чергу має на меті «забезпечити ефективне функціонування та постійну адаптацію, перш за все системи управління як запоруки ефективної протидії зовнішнім загрозам і викликам, а також створення сприятливих умов для досягнення визначених цілей» [13].

На цьому шляху управління національною безпекою має будуватися як на власній науковій і практичній базі, так і на кращому світовому досвіді. Задекларований у Конституції України шлях інтеграції в євроатлантичний простір потребує досягнення сумісності зі збройними силами держав-членів

НАТО, насамперед щодо впровадження досвіду з практики проєктного (портфельного) управління.

Військові структури як складові сектору безпеки й оборони «виконують завдання в умовах значних психологічних і фізичних навантажень ... та ведення бойових дій, тому актуальним є питання підвищення рівня управління задля виконання визначених завдань саме на засадах методів проєктного управління. Існує нагальна потреба у переосмисленні порядку організації системи військового управління щодо застосування методів систем проєктного управління, що дозволять адекватно протидіяти сучасним загрозам і викликам» [13].

Вчені, зокрема Сурков О., Цурко Ю. визначили, що «через збройну агресію РФ проти України основні зусилля із ресурсного забезпечення ЗСУ країни змістилися з довго- та середньострокової перспективи на задоволення поточних потреб, а відповідно удосконаленню нормативно-правових актів та інших документів приділяється менше уваги. Така ситуація заганяє підвищення обороноздатності країни, і впровадження методології портфельного управління в оборонній сфері стає все більш актуальним завданням» [85].

Тому трансформація управління національною безпекою [66] насамперед у у секторі безпеки і оборони орієнтується на кращі світові практики [36], а питання використання методів проєктного управління через стандарти, ресурси та фінансування є важливим аспектом науки та практики.

Проєктне управління у забезпеченні національної безпеки України в частині управління Збройними Силами започаткував у 2016 році Національний Проєкт запровадження програмно-проєктного управління (Проєкт) [71]. Його мета – впровадження сучасних методів управління проєктами розвитку спроможностей Міністерства оборони (МОУ) та Збройних Сил України (ЗСУ) для:

- забезпечення своєчасного виконання стратегічних рішень з розвитку; підвищення ефективності використання ресурсів;
- посилення узгодженості програм розвитку ЗСУ та інших складових сил оборони;
- покращення управління реалізацією програм та проєктів розвитку спроможностей ЗСУ;
- прискорення процесів оборонної реформи [60].

В Україні Проєкт реалізується у рамках трансформації системи оборонного менеджменту та впровадження сучасних підходів до управління, за сприяння Громадської спілки «Фонд підтримки реформ в Україні», і є частиною програми підтримки від Спеціального радника з питань оборони, що фінансується урядом Великої Британії, який потребує подальшого розвитку.

Категоріальний апарат цього проєкту передбачає, що «проєктний менеджмент – це підхід до змін в будь-якій організації, що дозволяє керувати проєктами та програмами ефективно, вчасно управляти ходом впровадження, реагувати на проблеми та уникати або зменшувати вплив ризиків. В результаті впровадження змін об'єкт стає керованим, що суттєво підсилює здатність досягнення поставлених цілей, забезпечення цілісності та нерозривності процесів їх реалізації» [88].

Вітчизняними дослідниками проєктного управління у забезпеченні національної безпеки цей апарат розширено та узагальнено, що у сукупності з зарубіжними публікаціями та міжнародними нормами сприяє формуванню сучасних вітчизняних стандартів управління. Так, у дослідженні Волобуєва В. з авторами визнано, що «проєктне управління (англ. project managment) – це сфера знань з планування, організації та управління ресурсами з метою успішного досягнення цілей і завершення завдань проєкту», а також, що «в його основі лежать методики структуризації робіт і мережевого планування, розроблені у США наприкінці 50-х років XX ст.» [13].

Блага Н. зазначає, що «проєкт містить:

- набір завдань з чітким результатом і кінцевим терміном для виконання; це тимчасові заходи, спрямовані на досягнення унікального продукту, послуги чи відповідного результату;
- ознаки причетності до створення, оновлення або перегляду певного документа, процесу, результату чи іншої окремої одиниці роботи;
- попередньо визначений обсяг, який обмежений певним результатом;
- інструмент для покращення якості, ефективності, управління витратами або задоволеності споживачів конкретним і заздалегідь визначеним способом» [5].

Мейко О. та колектив авторів слушно застерігають, що «проєктами у сфері управління виступають не документи з розрахунками та кресленнями, а заходи, завдання та задачі, які повинні пройти певні етапи. Тобто проєктом в управлінні є певні дії, спрямовані на досягнення певної мети з урахуванням усіх різновидів

ресурсів (фінансових, просторово-часових, людських тощо), отже, вони мають прикладний напрям» [42]. Також вказується, що у реалізації проектного управління у сфері національної безпеки слід враховувати, що проектом є професійне завдання певного масштабу, обмежене у часі; існує необхідність створення особливої тимчасової організаційно-штатної структури під її виконання; завершеність проекту характеризує конкретний продукт.

Згідно визначення у чинному військовому стандарті (ВСТ) ВСТ 01.040.011-2021, проєкт – це унікальна сукупність процесів, які складаються із контрольованих та координованих заходів з початковою та кінцевою датами, спрямованих на досягнення визначеної цілі (цілей) в рамках обмеженого часу та ресурсів. А проєктна діяльність – це складні, неповторювальні дії, завчасно формалізовані, технологічно відпрацьовані з урахуванням специфіки конкретної ситуації, що мають певні обмеження за низкою показників, таких як склад і обсяг робіт, доступні ресурси, час, вартість, якість» [12].

Створені на основі ВСТ Методичні рекомендації з управління проєктами надають визначення, що «проєкт – це унікальний комплекс взаємопов'язаних заходів, направлений на досягнення визначених цілей, в рамках обмеженого часу та ресурсів» [46].

Загальні питання розвитку програмно-проєктного управління оборонної сфери визначені у Стратегічному оборонному бюлетені України (Бюлетень) згідно Указу Президента України від 17.09.2021 [68]. Цим документом передбачається, що стратегічний розвиток сил оборони необхідно здійснювати на основі програмно-проєктного підходу із застосуванням сучасних інструментів оборонного менеджменту, який є ключовим механізмом системного та узгодженого формування і реалізації воєнної політики, планування ресурсів та управління розвитком спроможностей сил оборони.

Для досягнення цілей проектного управління у Бюлетені визначені наступні завдання:

- розроблення програм і проєктів розвитку спроможностей сил оборони (1.1.3);
- управління ресурсами із застосуванням методології програмно-проєктного менеджменту (1.2);

- планування розвитку озброєння і військової (спеціальної) техніки з урахуванням усіх етапів їх життєвого циклу із застосуванням механізму програмно-проектного управління оборонними ресурсами (3.1);

- розроблення портфеля програм розвитку озброєння і військової (спеціальної) техніки (3.1.2);

- планування замовлення та реалізація науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт на основі програмно-проектного менеджменту, спрямованих на розвиток основних спроможностей сил оборони (3.1.3);

- упровадження оцінювання ефективності виконання програм і проектів розвитку озброєння і військової (спеціальної) техніки (3.2.5).

Впровадження портфельного управління у діяльність МОУ передбачає досягнення наступних цілей [36]:

- інтегрування процесів управління портфелем в існуючі процеси управління проектами та у їх процеси планування, програмування, бюджетування та виконання (Planning, Programming, Budgeting, and Execution process – PPBE) [90], які є частиною трансформації системи оборонного менеджменту;

- підсилення матричної організаційної структури та рольових моделей у реалізації проектної діяльності, що має на меті забезпечити чіткий і зрозумілий розподіл відповідальності по вертикалі та горизонталі на оперативному та стратегічному рівнях управління, створення умов для ефективної міжфункціональної взаємодії та досягнення синергії;

- визначення ролі та місця в організаційній структурі МОУ, ЗС України, ГУР, ДССТ – структурних підрозділів та посадовців відповідальних за управління та координацію проектної діяльності, як на рівні проектів, програм проектів, так і на рівні оборонних програм (програм спроможностей);

- визначення ролі та місця колективного урядування – Комітетів МО та комітетів з напрацювання (прийняття) колегіальних рішень (пропозицій) на інших рівнях управління проектною діяльністю;

- підвищення керованості та розвитку спроможностей за рахунок забезпечення прозорості та підзвітності на різних рівнях та етапах виконання проектів та програм портфеля, визначення ключових показників і термінів, форм для звітування, їх пріоритеризації серед виконавців та керівників, автоматизації процесів планування і звітування (за можливістю);

- автоматизацію процесів планування, відстеження змін та прогнозування, накопичення статистичних даних та аналіз отриманого досвіду, використання систем управління проєктами Microsoft Project Server та інтеграції серверів проєктного управління з іншими платформами, що впроваджені (або впроваджуються) в МОУ, використання сучасних інформаційних систем;
- розроблення програм підготовки фахівців з портфельного управління та вдосконалення програм підготовки з програмно-проєктного управління;
- підвищення кваліфікаційного та освітнього рівня кадрів у ВНЗ МОУ та у відповідності до навчальних програм в країнах-членах НАТО, з питань програмно-проєктного управління;
- формування розгалуженої системи управління ризиками для зниження імовірних ризиків та загроз стосовно збільшення витрат ресурсів програм і проєктів портфеля та (або) недосягнення проєктами своїх цілей (результатів).

Ситник Г. [77] описуючи засади державного управління у сфері безпеки, заважив, що проєкти з питань забезпечення національної безпеки, як правило, мають за мету зміну потенціалу (можливостей) країни, узагальнюють результати стратегічного аналізу пошуку засобів, способів і резервів для підвищення спроможності держави щодо реалізації життєво важливих національних інтересів.

Вченими визначено, що «існує тісний взаємозв'язок між такими компонентами, як публічна політика, стратегічне планування та проєктне управління. Завдання публічної політики держави полягають у визначенні проблем, створенні варіантів вирішення проблеми, аналізі наслідків. Щодо стратегічного планування, то його завданнями є визначення рівнів планування, прогнозування майбутнього стану, розроблення плану дій» [42]. Відповідно до цієї тріади проєктне управління у сфері національної безпеки має здійснюватися з урахуванням специфіки та виконувати завдання: визначення цілей; врахування кореляції цілей з державною стратегією/публічною політикою; розроблення відповідних ідей/моделей проєктів; оцінка усіх різновидів ресурсів відповідного сектора національної безпеки; оцінка реалістичності проєкту і його ефективності. Одним з важливих напрямів вирішення завдань оборони в нинішніх умовах є «пошук та запровадження нових підходів до стратегічного планування у сфері оборони» [15].

Ситник Г. визначено, що «значною науковою й практичною проблемою управлінської діяльності у процесі забезпечення національної безпеки залишається планування (визначення) цілей розвитку та розробка відповідної стратегії їх досягнення. Це планування одночасно охоплює кілька завдань у процесі управлінської діяльності, зокрема: визначення цілей, прогнозування, оцінка можливостей, адаптація до середовища об'єкта управління. Тому вказане планування передбачає всебічне охоплення і вивчення проблем забезпечення прогресивного розвитку об'єкта управління і за своєю суттю є стратегічним. Стратегія ж нерозривно пов'язана з політикою, бо остання визначає цілі та засоби їх досягнення, а прийняття тієї чи іншої стратегії – це завжди управлінське рішення щодо реалізації політики. При цьому принципово важливим у процесі визначення цілей та розробки стратегії їх досягнення, є врахування ризику, пов'язаного з визначенням чи недосягненням цілі того чи іншого рішення» [77].

Данченко О., Занора В. виділяють «два основні напрямки розвитку технологій підготовки і прийняття управлінських рішень;

- розвиток методології, яка наближує сучасні напрацювання теорії державного управління безпосередньо до управлінців;

- розвиток теорії, в якій об'єктом аналізу й удосконалення є основні стадії процесу розробки управлінських рішень (виявлення проблемної ситуації, оцінка наявних можливостей, розробка альтернатив тощо), які мають розглядатися з системних позицій [19].

Проектне управління реалізується у цілісному інституційному середовищі (табл. 1), повнота досягнення яких одночасно є гарантією ефективності управління.

З приведеного інституційного середовища за складовими найбільш важливими є стандарти, ресурси і фінанси, які розглянемо більш детально.

Таблиця 1

Інституційне середовище проєктного управління

Складові	Реалізація складових
Нормативно-правова база	система наказів, доктрин, положень, методик, ВСТ) у МОУ, ГУР, ЗСУ та ДССТ з портфельного управління
Стандарти управління	з деталізацією функцій на оперативному та стратегічному рівнях у структурних підрозділах МОУ та ін.
Кадри	залучення, утримання, умов проведення ротації по вертикалі та горизонталі залучених кваліфікованих кадрів наявність штатів, штатних розписів підрозділів портфельного управління, введення ВОС з портфельного управління, паспортів посад
Освіта	системи з фахової підготовки та курсів з підвищення кваліфікації кадрів для МОУ та складових сектору безпеки і оборони
Ресурси	людські, фінансові, матеріально-технічні, програмні ресурси для забезпечення портфелів проєктів, програм
Системи мотивації	методики та програми з розвитку лідерських якостей, мотивації у керівників та виконавців портфелів проєктів та програм
Наукові розробки	розроблення методологічного та методичного апарату проєктного управління через систему замовлень на виконання оперативних наукових прикладних завдань та НДР з покращення ефективності портфельного управління у МОУ, можливості їх впровадження у діяльності складових сектору безпеки і оборони України
Інформаційна підтримка	підтримка процесів і комунікацій з виконання проєктів з портфельного управління по вертикалі, горизонталі та між командою виконавців і стейкхолдерами, умов для їх постійного удосконалення
Управління вартістю портфеля	стандарти деталізованих по змісту, часу, виконавцям, розподілу відповідальності заходів з планування, оцінки, розробки бюджету, залучення та забезпечення фінансування, управління та контролю виконання портфеля проєктів і програм проєктів в рамках схваленого бюджету

Джерело: побудовано автором на основі [36]

Розробка методологічної бази проєктного управління ґрунтується на формуванні категорійного апарату і його стандартизації. Військові стандарти (ВСТ), якими керуються при розробленні систем проєктного управління у сфері національної безпеки МОУ, приведені у табл. 2.

На сьогодні, за положеннями ВСТ, ознаками проєкту є:

- результат проєкту або технологія його здійснення є унікальними (присутній елемент новизни, що потребує аналізу, проєктування та планування);
- діяльність має тимчасовий характер і потребує процедури запуску та завершення;

- діяльність вимагає залучення представників різних структурних підрозділів МОУ, ГШ ЗСУ та інших органів військового управління, та створення проєктної команди;

- діяльність не входить до функціональних обов'язків залучених учасників проєкту і передбачає відведення робочого часу для роботи над проєктом.

Таблиця 2

Військові стандарти 040 – Оборонне планування

Код	Назва стандарту
ВСТ 01.040.001 – 2020 (02) Оборонне планування	План утримання та розвитку Збройних Сил України. План розроблення, виконання та звітування
ВСТ 01.040.002 – 2020 (02) Оборонне планування	Орієнтовний план утримання та розвитку ЗСУ на наступний та два подальші роки. Порядок розроблення та використання
ВСТ 01.040.003 – 2014 (01) Оборонне планування	Державна програма розвитку Збройних Сил України. Порядок розроблення, виконання та звітування
ВСТ 01.040.004 – 2022 (02) Оборонне планування	Концепція розвитку виду, окремого роду військ (сил) Збройних Сил України. Правила розроблення
ВСТ 01.040.005 – 2016 (01) Оборонне планування	Порядок забезпечення заходів реформування (організаційних заходів) у Збройних Силах України
ВСТ 01.040.006 – 2018 (02) Оборонне планування	Порядок складання планів утримання та обслуговування матеріально-технічних засобів, отриманих за програмами міжнародної технічної допомоги
ВСТ 01.040.007 – 2019 (01) Оборонне планування	Порядок організації опрацювання формулярів військових частин (установ, закладів) в інформаційно-аналітичній системі підтримки оборонного планування ресурсів
ВСТ 01.040.008 – 2020 (01) Оборонне планування	Стратегії розвитку видів, окремих родів військ (сил) Збройних Сил України (стратегічне бачення на довгострокову перспективу). Порядок, періодичність розроблення, затвердження та внесення змін (уточнення) до документу
ВСТ 01.040.009 – 2021 (01) Оборонне планування	Порядок організації проведення оцінювання спроможностей
ВСТ 01.040.010 – 2021 (01) Оборонне планування	Оборонне планування. Програмно-проєктний менеджмент Управління програмою/підпрограмою проєктів
ВСТ 01.040.011 – 2021 (01) Оборонне планування	Програмно-проєктний менеджмент Управління проєктами

Джерело: Каталог військових стандартів [28]

У рамках управління проєктом:

- проводиться аналіз та обґрунтування необхідності проєкту;
- визначаються цілі, межі та результативні показники проєкту;
- планується та організовується взаємодія заінтересованих сторін та виконавців проєкту;

- проводиться аналіз ризиків та здійснюється управління ризиками;
- організовується виконання запланованих робіт;
- проводиться моніторинг і контроль над ходом виконання проєкту;
- забезпечується контрольоване та скоординоване внесення змін до проєкту;
- здійснюється своєчасне інформування та ескалація проблемних питань;
- здійснюється аналіз, розповсюдження та впровадження набутих знань.

Застосування підходів проєктного управління спрямоване на підвищення ефективності прийняття рішень та керованості процесів, націлених на створення, розвиток та утилізацію спроможностей. Таким чином, «розробка проєктів управлінських рішень щодо забезпечення національної безпеки передбачає:

- пошук (обґрунтування) альтернативних варіантів рішень;
- попередній відбір найбільш імовірних варіантів та їх комплексна оцінка;
- відбір варіантів рішень для особи, яка приймає остаточне рішення.

Формування множини вказаних рішень передбачає врахування низки об'єктивних та суб'єктивних чинників, зокрема:

- вимоги чинного законодавства;
- ресурси, які виділені на підготовку та реалізацію рішень;
- неоднозначність та суперечливість оцінок процесів (явищ, подій тощо), які здійснюють вплив на умови формування і реалізації національних інтересів;
- вимоги до вихідної інформації з боку особи, яка приймає остаточне рішення (час та форма надання, погодження проєкту рішення з іншими суб'єктами планування тощо)» [77].

Відповідно до Рекомендацій з Оборонного планування [73], планування здійснюється «на основі спроможностей, передбачає створення, розвиток та підтримання оптимального складу необхідних спроможностей в межах наявних ресурсів». Матеріальні ресурси не завжди є визначальним фактором розвитку спроможностей. Ефективними шляхами нарощування спроможностей може бути «удосконалення доктрин, основ застосування, структур органів військового управління та військових частин, впровадження нових форм і методів ведення операцій і бойових дій, покращення системи відбору, навчання, підготовки та мотивації персоналу тощо». Існують ряд проблем функціонування наявної системи управління оборонними ресурсами сектору безпеки і оборони України» [37].

Найбільш поширеною за типами є класифікація ресурсів за фізичним змістом, що передбачає їх поділ на основні види: людські, фінансові, просторово-часові, матеріально-технічні та інформаційні як технології і знання (рис. 1).



Рис. 1. Типи ресурсів, задіяних у проєктне планування в системі МОУ

Джерело: складено автором

Варто підкреслити, що «проєкти реалізуються протягом певного періоду часу і мають більш-менш чітко визначені початок і кінець. Проєкт вважається завершеним, коли досягнуто його основні цілі. Під час реалізації проєкту докладаються чималі зусилля, щоб завершити його вчасно. Цьому сприяють плани, що позначають початок і кінець роботи, передбаченої в проєкті» [5]. Ця сфера враховує «основні теоретичні та практичні аспекти функціонування системи управління оборонними ресурсами на рівні Збройних Сил України» [58], а також «проблеми функціонування наявної системи управління оборонними ресурсами сектору безпеки і оборони України» [37].

Із обсягом залучених ресурсів безпосередньо пов'язаний успіх проєкту. Тому складові ресурсів можуть бути уточнені, розширені для успіху проєкту уже в процесі його реалізації.

Управління ресурсами проєкту включає в себе процеси, необхідні для ідентифікації, придбання та управління ресурсами для успішного виконання

проекту. Ці процеси охоплюють надання необхідних ресурсів керівнику проекту та команді проекту в потрібний момент часу та в потрібному місці.

Окреме місце у теорії прийняття рішень займають організаційні рішення, «пов'язані з організаційним проектуванням і полягають у визначенні структури управлінської системи, розподілі функцій між її елементами (підрозділами, посадовими особами), встановленні статусу і повноважень (компетенцій) останніх, схем взаємовідносин між ними тощо» [77].

На сьогодні стан проєктного управління у сфері національної безпеки характеризується не повним використанням на всіх рівнях управління його методологічних, технічних та організаційних принципів і підходів. Тому воно потребує сформованості методологічного й організаційного механізму. Дослідники вказують, що «методологія є невід'ємною складовою частиною цього виду управління, оскільки передбачає розроблення системи знань, умінь і навичок, методів, принцип і правил реалізації. Організаційний механізм означає формування команди, роботу над згуртованістю колективу, стилю роботи та забезпечення корпоративної культури. До організаційного механізму відносять також взаємодію зі стейкхолдерами – замовниками проекту, роль яких виконують Адміністрація служби, державні інституції (виконавча та законодавча гілки), громадські організації, міжнародні організації» [42].

У ході виконання задачі управління керівник проекту, експертним шляхом та базуючись на наявній інформації, визначає тип та кількість ресурсів, необхідних для виконання кожної операції [46].

Порядок управління ресурсами проекту передбачає процеси: планування управління ресурсами, оцінку ресурсів операцій, залучення ресурсів проекту, розвиток команди проекту, управління командою, контроль ресурсів за певним функціоналом (рис.2).

У процесі проєктного управління модуль управління ресурсами є частиною інтегрованої системи управління. Він створює інструменти для ефективного використання персоналу, виявлення та вирішення ресурсних конфліктів на стадіях реалізації проекту та моніторингу прогресу проекту. Своєю чергою, до моменту початку впровадження проекту, у загальній системі вже сформовані довідники персоналу і користувачів, визначені права доступу, створені класифікатори ресурсів, довідники підрозділів та інші необхідні

довідники згідно стандарту. Відповідно передбачено шляхи удосконалення механізму управління оборонними ресурсами [80].

Планування управління ресурсами	Оцінка ресурсів операцій	Залучення ресурсів проєкту	Розвиток команди проєкту	Управління командою	Контроль ресурсів
Визначення способів оцінки, придбання, управління і використання матеріальних і кадрових ресурсів	Оцінка ресурсів команди, типу і кількості матеріалу, обладнання та витратних матеріалів, необхідних для проєкту	Залучення членів команди, коштів, обладнання, матеріалів та інших ресурсів, необхідних для виконання проєкту	Вдосконалення компетенцій, взаємодії членів команди загальних умов роботи команди для поліпшення роботи проєкту	Відстеження діяльності членів команди, забезпечення зворотного зв'язку, вирішення проблем і управління змінами в команді проєкту	Перевірка наявності і доступності ресурсів відповідно до плану проєкту

Рис. 2. Порядок управління ресурсами проєкту

Джерело: складено за [57]

Найбільш поширеними є програмні інструменти управління ресурсами проєктів, приведені у табл. 3.

Таким чином, інформаційне супроводження процесу розробки та прийняття управлінського рішення з питань забезпечення національної безпеки є відображенням певного алгоритму опрацювання інформації, який тісно пов'язаний із зовнішнім і внутрішнім середовищем функціонування об'єктів та суб'єктів національної безпеки.

Послідовність операцій процесу розробки та прийняття управлінського рішення з питань забезпечення національної безпеки, утворюють ситуативну та концептуальну складові моделі. Ситуативна частина моделі відображає етапи прийняття, аналізу, систематизації та оцінки інформації (у тому числі й її достатності), необхідної для прийняття управлінських рішень щодо об'єкта управління. Це дозволяє суб'єктам системи здійснити реальну оцінку стану об'єкта управління та тенденцій його розвитку.

Таблиця 3

Окремі програмні інструменти проєктного управління

Програми	Призначення
Trello	базується на концепції дошки, на якій можна створювати списки та карточки з завданнями. Карточки можна пересувати між списками для відстеження прогресу. Простий та інтуїтивний інтерфейс, ідеальний для кращого управління завданнями, спеціальні розширення та інтеграції
Asana	дозволяє створювати завдання, встановлювати терміни, надавати їм пріоритети та розподіляти команді. Можливо створювати проєкти та підзадачі для кращого керування
Microsoft Project	для створення графіків, визначення завдань та ресурсів, керування бюджетом та встановлення залежностей між завданнями. Інтеграція з іншими продуктами Microsoft, обширні можливості для розробки графіків
Jira	спеціалізується на керуванні розробкою програмного забезпечення. Він дозволяє створювати і відстежувати завдання, баги, інциденти та залежності між ними
Basecamp	централізовані комунікації команди, завдань та документів. Можливо створювати проєкти, називати завдання та обговорювати їх в межах платформи
Monday.com	інструменти для створення кастомних дошок та відстежування прогресу проєктів через таблиці, графіки, календарі та сповіщення
TeamGantt	спеціалізоване рішення для створення графіків проєктів
Hive	інструмент для керування проєктами для команд будь-якого розміру. Інструмент має комплексні функції керування проєктами, розширену аналітику та використовує ШІ

Джерело: складено автором за [86]

Очевидно, що операції з опрацювання інформаційних масивів мають виконуватися за певними процедурами (алгоритмами), які б забезпечили оперативність та якість вихідних даних для наступних етапів процесу розробки та прийняття управлінського рішення суб'єктами системи. Концептуальна частина моделі відображає етапи розробки проєктів управлінських рішень (альтернатив) та вибір оптимальної із них, що передбачає, зокрема аналіз можливих сил, засобів і способів досягнення цілей поставлених суб'єктами системи, визначення можливих шляхів їх досягнення, формування критерію вибору оптимального рішення.

Таким чином, дії суб'єктів системи щодо прийняття управлінського рішення стосовно об'єкта управління об'єднані в єдину систему. Ці дії передбачають виконання низки операцій, які утворюють відносно завершені етапи послідовного опрацювання інформації, серед яких:

- прийом (отримання, пошук тощо) інформації, аналіз її достовірності та важливості для прийняття управлінських рішень;
- оцінка достатності й придатності інформації для цілей прийняття управлінського рішення з огляду на необхідність всебічного опису ситуації, в якій перебуває об'єкт управління;
- обґрунтування варіантів адекватної реакції на вплив зовнішнього середовища у контексті пошуку адекватної відповіді на загрози національним інтересам, що знаходить свій прояв у розробці відповідного управлінського рішення суб'єктами;
- вибір із можливих альтернатив управлінського рішення (за допомогою обраного критерію оптимальності).

Важливо, що вказані етапи опрацювання інформації взаємопов'язані, а кожний наступний зазнає впливу попереднього. Крім того, можливо визначити та уточнити основні функції та відповідні задачі, які мають виконуватися на кожному етапі опрацювання інформації, починаючи від етапу вивчення стану об'єкту управління та закінчуючи етапом реалізації алгоритму вибору найкращого рішення з можливих варіантів [77].

При розробленні системи проєктного управління Продіус О.І., Прокоф'єва В.К. беруть до уваги, що воно «відрізняється від іншої управлінської діяльності, вимагаючи спеціальних умінь, інструментів, організаційної структури» [70]. Зокрема тому, як зазначає Бушуєв С.Д., що «поглиблюються проблеми інтеграції як різних компаній, так і різних видів діяльності у ході виконання проєктів, а проєктний менеджмент упроваджує форми і методи, які дають змогу справлятися із цими інтеграційними процесами» [8].

Відповідно до профільних Методичних рекомендацій [46], проєктна діяльність – це складова загальної системи управління, що доповнює функціональну діяльність (виконання операційних задач) і застосовується для створення, розвитку та набуття нових переваг. В контексті функцій Комітету реформ МОУ та ЗСУ проєктна діяльність спрямовується на підготовку, виконання, моніторинг та керування процесами реалізації стратегічних та оперативних цілей через формування проєктів задля отримання очікуваних результатів та передачі їх замовникам.

Методологія проєктної діяльності базується на стандартах, позиціонує проєкти «як складні системи, що функціонують у зовнішньому середовищі; – дотримуватися основних фаз проєкту: розроблення, підготовка, реалізація,

контроль, завершення; – використання технологій інформаційно-технологічної та комунікативної сфери; – реалізація проектної діяльності як антикризового методу тощо» [42].

Дослідники Білий О. А., Драглюк О. В., Івченко М. М., Глобін А. В. встановили, що «на сьогоднішній день з розвитком сучасних технологій, швидкими темпами розвиваються і інформаційні системи ЗС України. Одним із напрямків розвитку Збройних Сил та підвищення рівня їх боєздатності є впровадження новітніх інформаційних систем та інформатизація сфери управління військами та їх забезпеченням» [3].

Фінансування проєктів у системі проектного управління – це об'єднання різних джерел і методів фінансування конкретного проєкту з розподілом ризиків серед його учасників. Для проєктів у сфері національної безпеки переважно витрати фінансує держава.

Проєкти, що потребують фінансування, відповідно до Методичних рекомендацій з управління проєктами [46], стають частиною короткострокового планування, яке передбачає процес розроблення щорічних планів утримання та розвитку ЗСУ та відбувається циклічно, з урахуванням процедур та термінів бюджетного процесу України. У Методичних рекомендаціях описана наступна процедура. Зокрема, але не виключно, керівники проєктів, із залученням своїх Координаторів проєктів та Кураторів проєктів:

- надають пропозиції до проєкту Орієнтовного плану утримання та розвитку ЗСУ;
- надають пропозиції до бюджетного запиту МОУ;
- надають пропозиції до проєкту Плану утримання та розвитку ЗСУ;
- беруть участь у складанні кошторисів;
- співпрацюють з призначеними відповідальними за формування та виконання напрямів розвитку ЗСУ, які опікуються відповідним до цілей проєкту напрямком.

Таким чином, керівники проєктів при підтримці координаторів проєктів та кураторів проєктів забезпечують урахування фінансової потреби проєктів у бюджетному плануванні МОУ та наявність необхідних коштів на етапі виконання проєктів.

За даними НБУ [24], завдячуючи міжнародній підтримці прискорюється вступ України до ЄС, а це сприятиме зростанню інвестиційної активності,

співпраці із міжнародними партнерами та фінансовими організаціями, зокрема з МВФ, впровадження реформ в рамках Плану України на 2024-2027 роки з реалізації пропозиції Європейської Комісії щодо створення Українського фонду. Отже, Державний бюджет України зберігає можливості фінансування оборонної галузі за рахунок внутрішніх ресурсів, попри те що збройний конфлікт високої активності триває уже четвертий рік.

Частка видатків на оборону у загальних видатках Державного бюджету за період 2021-2024 рр. приведена на рис. 2.

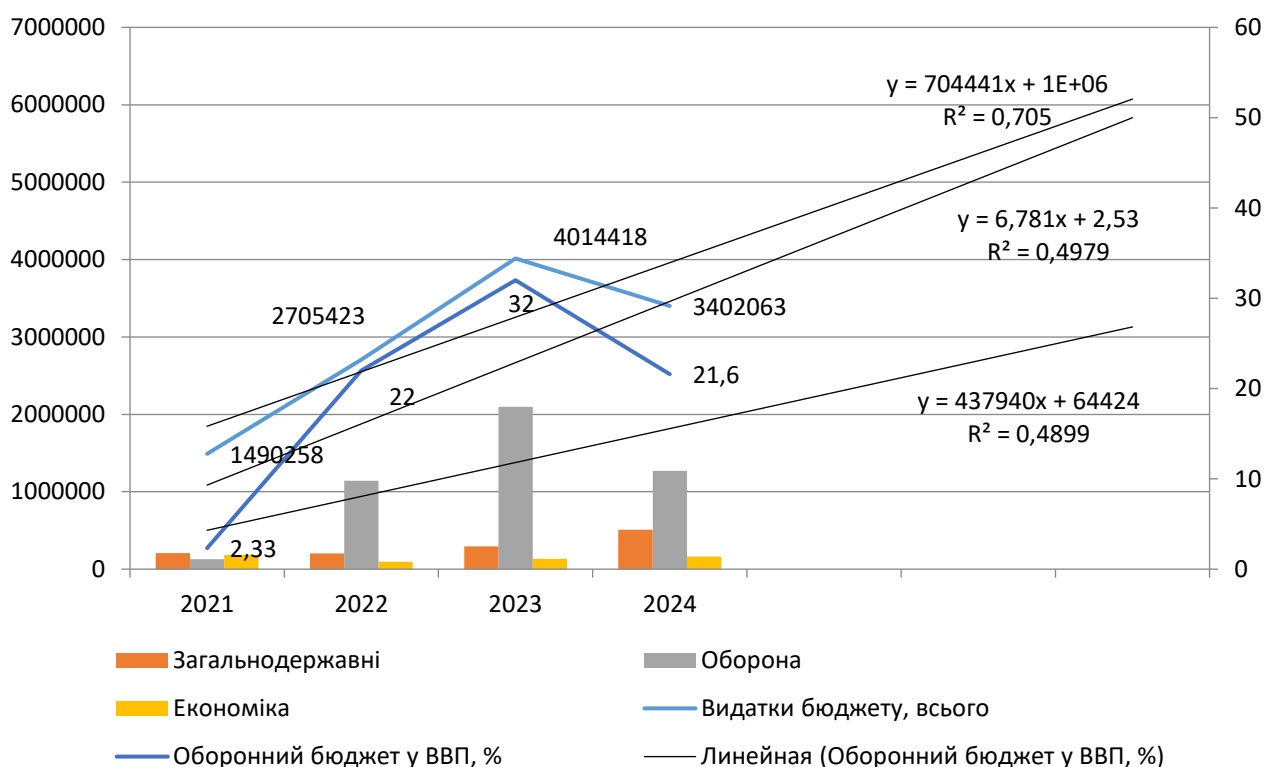


Рис. 2. Динаміка функціональних видатків Державного бюджету за 2021-2024 рр., млн грн.

Джерело: побудовано автором за даними [11]

Загальні видатки на оборону на період дії воєнного стану майже зрівнялися з обсягами дохідної частини мирного бюджету. Щомісяця Україна витрачає на військову кампанію близько 130 млрд грн, тоді як щомісячний дохід бюджету – 80 млрд грн. Протягом 2015-2021 рр. видатки бюджету на сектор оборони складала 2,3-2,9 % ВВП. Вважається прийнятним, що в мирних умовах для підтримки достатнього рівня обороноздатності країни необхідні витрати на оборону на рівні 2-3% від ВВП. Такий стандарт пропонується і для країн НАТО.

З початком повномасштабної військової агресії у 2022 році бюджетні видатки на оборону України становлять понад 23% ВВП, у 2023 році – 32%, у 2024 році – було закладено у бюджет 21,6% та фінансуються переважно за рахунок власних доходів бюджету.

Відповідно до Указу Президента № 682/2023 уведено в дію рішення РНБО за статтями, пов'язаними із забезпеченням національної безпеки і оборони України передбачено, що загальний фінансовий ресурс на забезпечення національної безпеки і оборони України у 2024 році має бути в обсязі не менше 21,6 % ВВП (1600 млрд грн). Пріоритетними напрямками фінансування діяльності суб'єктів сектору безпеки і оборони є «задоволення першочергових потреб сил безпеки і оборони України в озброєнні, військовій та спеціальній техніці, ракетах і боєприпасах, належне утримання особового складу, посилення контррозвідувального захисту, підвищення рівня захисту державного кордону, кібербезпека, розмінування території України та інше» [67].

У Законі України «Про Державний бюджет України на 2024 рік» на видатки МОУ передбачено 1232 млрд грн. За даними МОУ [49], їх структура наступна: 73% на виплату грошового забезпечення та заробітної плати, харчування, придбання форми, амуніції та засобів індивідуального захисту у вітчизняних виробників; 23% на закупівлю озброєння, військової техніки, БПЛА та боєприпасів, відновлення пошкодженої техніки; 3% на експлуатаційні витрати та відновлення інфраструктури ЗСУ.

Видатки Державного бюджету України на оборонну сферу за 2021-2024 рр. за програмами по їх кодах наведено у табл. 4. Приведені дані свідчать, що за аналізований період для МОУ видатки у 2024 році зросли у 9 разів проти 2021 року. Найбільше це стосується програм: 2101150 видатків на військову техніку, засоби та обладнання (14 разів), 2105000 забезпечення діяльності спеціальної служби транспорту (13,5 разів) та 2101020 діяльності ЗСУ (8,9 разів).

Також у 2023 році діяли програми: 2101530 Формування статутного капіталу «Агенція закупівель у сфері оборони» з обсягом 27,0 млн грн; 2101700 Заходи зміцнення обороноздатності держави на 547,6 млн грн дія яких не поширилась далі звітного періоду. При цьому, майже на 87% скоротились видатки на програму 2101190 будівництво житла військовослужбовцям, деякі інші програми. Проте у порівнянні з 2023 р. планові видатки 2024 р. на МОУ

скоротилися на 40%, зокрема по програмах фінансування видатків на військову техніку, засоби та обладнання – на 65%.

Таблиця 4

Видатки Державного бюджету на оборону за 2021-2025 рр., млн грн.

Видатки за кодами програм	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
2100000 Міноборони	125956,5	1113343,4	2066521,0	1231977,4	1568835,8
2101000 Апарат Міноборони	124649,0	1100284,0	2048863,0	1215655,7	1501555,7
2101010 Керівництво та управління	401,2	525,2	614,6	663,8	663,2
2101020 Забезпечення діяльності Збройних сил	94614,0	857530,0	1213899,2	837544,4	1012345,4
2101150 Військова техніка та обладнання	26405,2	242147,2	833445,3	374671,2	488421,5
2101190 Житло військовим	722,1	53,3	255,9	168,4	102,2
2101210 Утилізація боєприпасів	2506,5	28,3	73,4	34,0	23,2
2101700 Будівництво фортифікаційних споруд	-	-	-	1417,6	
2101710 Фінансування нагальних потреб оборони	-	-	-	646,3	
2101720 Будівництво фортифікаційних споруд, оборонних рубежів, невибухових загороджень	-	-	-	510,0	
2105000 Адміністрація спецслужби транспорту	1307,5	13059,4	17658,0	16321,7	6728,0

Джерело: складено автором на основі [11]

У 2024 році видатки доповнилися програмами: 2101700 Будівництво військових інженерно-технічних та фортифікаційних споруд, 2101710 Фінансування нагальних потреб оборони, 2101720 Будівництво військових інженерно-технічних і фортифікаційних споруд, фортифікаційне обладнання оборонних рубежів, улаштування системи невибухових загороджень. Фінансування на 2025 рік передбачає 1568835,8 млн грн, за структурою, приведеною у табл. 4, та напрямками фінансування, аналогічними 2023 року.

В Україні поява методів управління проєктами супроводжувалася інтенсивним обміном науковими методами і практичним досвідом із зарубіжними фахівцями, вивченням найостанніших світових досягнень, установленням ділових контактів. Ці події, безумовно, дали серйозний поштовх для подальшого розвитку вітчизняних підходів до проєктного управління [70].

Реалізація євроінтеграційного курсу України, а також трансформації Збройних Сил за стандартами НАТО можлива завдяки впровадженню нових підходів щодо проєктного управління. З огляду на це, цінним є досвід країн-членів та країн-партнерів НАТО, які вже сформуvalи досвід такої підготовки.

Зарубіжні дослідження зосереджені у змістовному наповненні портфельного управління. F. Black & R. Litterman [94] досліджували глобальну оптимізацію портфоліо; I. Garanovich, G. De Visser, et al. [96] – управління взаємозалежностями в портфоліо оборонних можливостей; K. R. Harrison et al. [97] – оптимізацію портфоліо для оборонних програм; Ch. Mahon, J. Driessnack [84] здійснено огляд наукових рекомендацій Урядам (на прикладі США) використовувати управління портфелем, описано стратегічне та оборонне планування за процедурами НАТО тощо.

Проведений С. Богуцьким джерелознавчий аналіз проблематики проєктного управління через огляд сучасного закордонного дискурсу [6], свідчить, що розбудова процесів управління портфелем проєктів потребує врахування кращих світових практик портфельного управління, міжнародних стандартів (методичного апарату) та досвіду країн-партнерів України, а саме:

- урядового національного стандарту Сполученого Королівства Великої Британії і Північної Ірландії «Управління портфелем реалізації проєктів, програми та проєктами» (Government Functional Standard GovS 002: Project Delivery The standard sets expectations for the direction and management of portfolios, programmes, and projects in government);

- стандарту Сполучених Штатів Америки з управління портфелями проєктів (The Standard for portfolio management) та Директиви Міністерства оборони США з Управління портфелями (Dod Directive 7045.20 Capability Portfolio Management) і стандарту Європейського Союзу (PM²-PfM, Project Management Methodology) [102].

Для військового сектору Великобританії характерно, що «мета ініційованого проведення перетворень у командуванні передбачає: зміну

структуру організацій та команд, переорієнтація їх на досягнення цілей; зміну способів співпраці керівників і команд; формування нових теоретичних та практичних підходів окремих команд до ефективного виконання покладених на них завдань» [3].

На даний час НАТО запроваджує зміни у процесі оборонного планування [51], що дозволить усім 32 країнам-членам НАТО сформувати чіткі плани щодо розвитку необхідних оборонних спроможностей. Нові підходи спрямовані на масштабування виробництва, оскільки в умовах перегонів у військовій сфері, вони стали критично важливі, відповідають стратегії НАТО з адаптації до нових викликів, таких як загроза з боку росії та підтримки технологічної переваги Альянсу.

15-16 січня 2025 року у штаб-квартирі НАТО на засіданні Військового комітету у форматі начальників Генеральних штабів [100], учасники зосередились на подальшому посиленні стримування і оборони Альянсу, зміцненні партнерств НАТО в усьому світі, а також на підтримці України. Генеральний секретар НАТО Марк Рютте зазначив, що «мир в Україні може бути тривалим лише тоді, коли Україна вестиме переговори з позиції сили. Для цього, необхідна постійна підтримка та більше зброї, що дозволить країні краще захищатися» [16].

Таким чином, розглянута нами реалізація проєктного управління у забезпеченні національної безпеки України за стандартами, ресурсами та фінансуванню сприяє ефективності управління; раціональному використанню ресурсів завдяки оптимізації кількості завдань; просторово-часовому контролю; залученню технічних засобів і їх використанню на всіх ділянках проєкту.

На сьогодні дослідниками здійснюється напрацювання Методичних рекомендацій з впровадження портфельного управління у системі МОУ, що зумовлено «вимогами підвищення обороноздатності та євроінтеграції і опору збройній агресії рф. Зокрема, відповідно до стандартів країн-членів НАТО такі рекомендації є ефективним засобом оцінювання стану оборонного потенціалу, визначення стратегії і шляхів досягнення необхідного його рівня, стратегічних цілей та ефективного розподілу ресурсів» [36]. Випробування, які проходить наше суспільство показують, що сфера національної безпеки України потребує перетворень і реформ, а впровадження в управлінську систему цього сектору проєктного управління значно прискорює їх та виводить на новий рівень.

Аналіз основних публікацій та досліджень з відкритих джерел щодо проєктного управління у забезпеченні національної безпеки показав, що на даний час започатковано процес впровадження проєктного управління для МОУ, який за якісними характеристиками відповідає світовим зразкам, але необхідний системний підхід до його реалізації та конкретних напрямків розвитку. На даний час Збройні Сили України тільки проходять цей складний шлях, але головне – відбулись зрушення у розумінні важливості та незворотності цих процесів на рівні Уряду та військового керівництва, тому приймаються рішення, адекватні сучасним викликам, що сприяє процесам цілеспрямованого впровадженню проєктної моделі управління та низки трансформаційних програм.

У дослідженні описано наявні стандарти, ресурси та фрагменти фінансування проєктного управління через бюджетні видатки на МОУ та розкрито особливості цих процесів. Визнано, що підхід до запровадження проєктного управління повинен бути гнучким та ретельно розробленим, щоб забезпечити посадових осіб ЗС України елементами сучасного управління з використанням нових та інноваційних технологій.

Систематизовано методологічні підходи до вирішення проблеми та зазначено про необхідність формування відповідних Методичних рекомендацій щодо впровадження портфельного управління з метою оптимізації розподілу ресурсів та бюджетних коштів, забезпечення відповідності ресурсів досягненню стратегічних цілей. У свою чергу, це надасть змогу впровадження портфельного управління на рівні видів, командувань, сил, уникнути чисельних ризиків та підвищити ефективність використання обмежених оборонних ресурсів.

3.2. Оцінювання соціальної безпеки як складової безпеки соціально-економічних систем

Забезпечення сталого розвитку передбачає вирішення завдань в соціальній сфері. Виклики і загрози сталому соціально-економічному розвитку соціально-економічних систем посилюються в умовах глобальних змін, що потребує посиленої уваги до безпекової діяльності.

Значимість вирішення питань забезпечення соціальної безпеки в Україні в умовах воєнного стану зростає у зв'язку з посиленням соціально-економічних ризиків, таких як погіршення демографічної ситуації, посилення міграційних процесів, зростання безробіття, підвищення вартості життя, руйнування соціальної інфраструктури, проблеми внутрішньо переміщених осіб тощо.

Дослідження підходів щодо сутності та оцінювання соціальної безпеки економічних систем різних рівнів, ураховуючи, що результати оцінювання повинні слугувати визначенню рівня соціальної захищеності та формуванню стратегій розвитку соціально-економічних систем для забезпечення гідного життя людей, є наразі актуальним.

Безпека – «це стан системи в межах граничних значень і здатність протидіяти загрозам чи небезпеці з метою захисту інтересів, збереження цілісності системи та сприяння її розвитку» [89].

Безпеку розглядають щодо різних економічних систем: держави, регіону, територіальної громади, міста, підприємства, людини, при цьому розглядають різні види безпеки. Питання щодо безпеки відображені у законодавстві України.

Декларація про державний суверенітет України [20], прийнята в 1990 році, окреслює такі категорії щодо безпеки: екологічна безпека, зовнішня, внутрішня безпека. Щодо вирішення питань науки, освіти, культурного і духовного розвитку народу то дані категорії прописані у розділі «Культурний розвиток».

Конституція України [30] окреслює такі категорії безпеки, як національна, економічна, інформаційна, екологічна безпека, безпека людини.

У статті 3 Конституції України вказано, що «людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканість і безпека визнаються в Україні найвищою

соціальною цінністю». При цьому прописано, що «права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави. Держава відповідає перед людиною за свою діяльність. Утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави» [30]. У статті 17 Конституції України вказано, що «захист суверенітету і територіальної цілісності України, забезпечення її економічної та інформаційної безпеки є найважливішими функціями держави, справою всього Українського народу» [30]. Відповідно категорії безпека людини і безпека держави тісно переплітаються.

У статті 46 Конституції України визначено також категорію - соціальний захист громадян – «що включає право на забезпечення їх у разі повної, часткової або тимчасової втрати працездатності, втрати годувальника, безробіття з незалежних від них обставин, а також у старості та в інших випадках, передбачених законом» [30].

Закон України «Про національну безпеку України» [66] окреслює саме категорію – «національна безпека України - захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України від реальних та потенційних загроз».

У той же час прописані окремо такі категорії як державна безпека і воєнна безпека. За умови мирного часу - державна безпека – «захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності і демократичного конституційного ладу та інших життєво важливих національних інтересів від реальних і потенційних загроз невоєнного характеру» [66].

На жаль, наразі актуальною є воєнна безпека – «захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності і демократичного конституційного ладу та інших життєво важливих національних інтересів від воєнних загроз» [66].

Також у Законі України «Про національну безпеку України» [66] окреслена така категорія як «громадська безпека і порядок - захищеність життєво важливих для суспільства та особи інтересів, прав і свобод людини і громадянина, забезпечення яких є пріоритетним завданням діяльності сил безпеки, інших державних органів, органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб та громадськості, які здійснюють узгоджені заходи щодо реалізації і захисту національних інтересів від впливу загроз».

У 2007 році у Наказі Міністерства економіки України «Методика розрахунку рівня економічної безпеки України» (втрата чинності 29.10.2013)

окреслено «економічну безпеку України як головну складову національної безпеки держави», а саме «такий стан національної економіки, який дає змогу зберігати стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз і здатний задовольняти потреби особи, сім'ї, суспільства та держави» [44]. Серед наведених складових економічної безпеки, а саме макроекономічна, фінансова, зовнішньоекономічна, інвестиційна, науково-технологічна, енергетична, виробнича, демографічна, продовольча, виділено і соціальну складову. Вважається, що вперше у нормативно-правовому акті було визначено категорію «соціальна безпека» як «такий стан розвитку держави, при якому держава здатна забезпечити гідний і якісний рівень життя населення незалежно від впливу внутрішніх та зовнішніх загроз» [44].

У Методичних рекомендаціях щодо розрахунку рівня економічної безпеки України, затверджених у 2013 році Наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, зроблено акцент на розвиток: «економічна безпека - це стан національної економіки, який дає змогу зберігати стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз, забезпечувати високу конкурентоспроможність у світовому економічному середовищі і характеризує здатність національної економіки до сталого та збалансованого зростання» [47]. Уточнено складові економічної безпеки, а саме виробнича, демографічна, енергетична, зовнішньоекономічна, інвестиційно-інноваційна, макроекономічна, продовольча, соціальна, фінансова.

При визначенні соціальної безпеки також вказується на те, що це умови як для поточного стану, так і розвитку, а саме «це стан розвитку держави, за якого держава здатна забезпечити гідний і якісний рівень життя населення незалежно від віку, статі, рівня доходів, сприяти розвитку людського капіталу як найважливішої складової економічного потенціалу країни» [47].

Щодо наукових публікацій, то частіш за все розглядають категорію безпеки саме держави, регіону, підприємства в контексті економічної безпеки, а останнім часом – соціально-економічної безпеки.

Трансформація економічної безпеки в соціально-економічну безпеку обумовлена не тільки тим, що безпека людини є ключовою при розгляді безпеки загалом, а і зростанням ролі людини в забезпеченні всіх видів безпеки.

Соціально-економічна безпека – це універсальна категорія, що відображає захищеність суб'єктів соціально-економічних відносин на всіх рівнях, починаючи з держави і закінчуючи кожним її громадянином [82].

Науковці трактують термін «соціальна безпека» по-різному:

- стан життєдіяльності людини та суспільства, що характеризується сформованою, сталою соціальною системою забезпечення соціальних умов діяльності особистості, її соціальної захищеності, стійкості до впливу чинників, які підвищують соціальний ризик [78];

- стан і можливості захищеності соціальних інтересів людини, суспільства, держави від впливу зовнішніх та внутрішніх загроз соціальній та національній безпеці [81];

- захищеність життєво важливих інтересів людини, громадянина, суспільства, своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізація загроз національним інтересам у соціальній сфері, за якої забезпечуються належний рівень життя населення, розширене відтворення, людський розвиток та соціальний прогрес у суспільстві [63];

- стан захищеності життєво важливих соціальних інтересів людини, громадянина в поєднанні з інтересами всього суспільства від зовнішніх та внутрішніх загроз національним інтересам у соціальній сфері, за якого забезпечуються громадянські права для усіх членів суспільства, стабільне економічне становище населення, вільний та всебічний розвиток особистості та збереження в суспільстві соціального миру [4].

На рівні держави оцінка економічної безпеки здійснюється відповідно до Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України [47]. Визначається інтегральний індекс за наступним алгоритмом:

- формування множини (переліку) індикаторів (пропонується понад 130 індикаторів, отриманих на основі офіційних статистичних даних та публічної експертної оцінки, згрупованих за 9 складовими економічної безпеки);

- визначення характеристичних значень індикаторів;

- нормування індикаторів;

- визначення вагових коефіцієнтів;

- розрахунок інтегральних індексів за окремими сферами економіки та інтегрального індексу економічної безпеки в цілому.

Принципами переліку індикаторів є: репрезентативності, достовірності, інформаційної доступності.

Формування переліку індикаторів здійснюється на основі відбору показників, які найбільш повно характеризують кожен із субіндексів, з урахуванням попередньо накопиченого досвіду оцінювання, напрацювань

українських та міжнародних вчених у сфері економічної безпеки, показників економічної безпеки, визначених профільними міжнародними організаціями, цільових орієнтирів, установлених у національних програмах розвитку [47].

Зокрема, для оцінки соціальної безпеки пропонують наступні індикатори:

- частка населення із середньодушовими еквівалентними загальними доходами у місяць, нижчими 75 відсотків медіанного рівня загальних доходів, відсотків;
- відношення середньомісячної номінальної заробітної плати до прожиткового мінімуму на одну працездатну особу, разів;
- відношення середнього розміру пенсії за віком до прожиткового мінімуму осіб, які втратили працездатність, разів;
- співвідношення загальних доходів 10 відсотків найбільш та найменш забезпеченого населення (децильний коефіцієнт фондів), разів;
- частка витрат на продовольчі товари в споживчих грошових витратах домогосподарств, відсотків;
- обсяг видатків зведеного бюджету на охорону здоров'я, відсотків ВВП;
- обсяг видатків зведеного бюджету на освіту, відсотків ВВП;
- чисельність ВІЛ-інфікованих осіб з діагнозом, що встановлений уперше в житті, осіб на 100 тис. осіб населення;
- чисельність хворих на активний туберкульоз із діагнозом, що встановлений уперше в житті, осіб на 100 тис. осіб населення;
- загальна чисельність учнів денних загальноосвітніх навчальних закладів, відсотків до загальної чисельності постійного населення у віці 6 - 17 років;
- сума не виплаченої заробітної плати станом на 1 січня (1 липня) до фонду оплати праці за грудень (червень) звітного року, відсотків;
- рівень злочинності (кількість злочинів на 100 тис. осіб населення);
- рівень зайнятості населення у віці 15 - 70 років, відсотків населення відповідної вікової групи;
- відношення середньомісячної заробітної плати, нарахованої в середньому за годину, у країнах ЄС-27 та в Україні, разів;
- відношення середньої вартості 1 кв. метра загальної площі житла до середньомісячної заробітної плати, разів [47].

Загалом, показники відображають стан матеріального добробуту, охорони здоров'я, освіти, фізичної безпеки населення та забезпечення житлом.

Багато аспектів соціальної безпеки відображено у цілях сталого розвитку, окреслених в Указі президента України «Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» [69].

Зокрема, для досягнення цілі 1 «Подолання бідності» передбачається моніторинг таких показників [27]:

- частка населення, чиї середньодушові еквівалентні сукупні витрати є нижчими за фактичний (розрахунковий) прожитковий мінімум, %;
- частка осіб, добове споживання яких є нижчим за 5,05 долара США за ПКС, %;
- частка бідних, які охоплені державною соціальною підтримкою, в загальній чисельності бідного населення, %;
- співвідношення рівнів бідності домогосподарств із дітьми та домогосподарств без дітей, рази;
- частка витрат на харчування в сукупних витратах домогосподарств, %.

Для досягнення цілі 8 «Гідна праця та економічне зростання» передбачається моніторинг таких показників [27]:

- рівень зайнятості населення віком 20-64 роки, %;
- частка молоді, яка не працює, не навчається і не набуває професійних навичок, у загальній чисельності осіб віком 15–24 роки, %;
- кількість потерпілих від нещасних випадків на виробництві, які призвели до втрати працездатності на 1 робочий день чи більше, % до рівня 2015 року;
- кількість загиблих від нещасних випадків на виробництві, % до рівня 2015 року;
- частка працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці, у загальнообліковій кількості штатних працівників, %;
- кількість зайнятих працівників у суб'єктів середнього та малого підприємництва, млн. осіб;
- частка доданої вартості за витратами виробництва суб'єктів середнього та малого підприємництва, у % до загальної суми доданої вартості за витратами виробництва;
- місце України у рейтингу легкості ведення бізнесу Doing Business.

Досягнення соціальної безпеки можливе за умови створення умов для зайнятості населення і безпечних умов праці, що відображає перша половина показників даної сукупності. Враховуючи спрямованість на розвиток економіки

та саморозвиток людини, частина показників саме характеризує можливості для самореалізації населення в діяльності суб'єктів середнього та малого підприємництва.

Серед показників, моніторинг яких передбачається для досягнення цілі 10. «Скорочення нерівності» [27]:

- співвідношення темпів зростання середньодушових загальних доходів 40% найменш забезпечених та всього населення, %;
- частка загальних доходів 40% найменш забезпечених у всіх загальних доходах населення, %;
- частка осіб, які повідомили про те, що в останні 12 місяців особисто стикнулися з дискримінацією за ознакою статі серед загальної кількості звернень до експертних рад з питань дискримінації за ознакою статі, %;
- співвідношення середньомісячної заробітної плати (доходів) десятої та першої децильних груп працівників (децильний коефіцієнт), рази;
- співвідношення середнього розміру пенсії та середньої заробітної плати в економіці (за наявності 35 років страхового стажу), %.

Скорочення нерівності перш за все оцінюють за рівнем доходу населення, моніторять рівень дискримінації за ознакою статі, а також у цій групі розраховують показники щодо доступності послуг соціальної сфери у сільській місцевості.

Як вказувалося раніше, відповідно до Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України [47] розраховуються показники пов'язані з оцінкою безпеки в сфері охорони здоров'я, а саме стосовно видатків бюджету на освіту, чисельності ВІЛ-інфікованих осіб та хворих на активний туберкульоз. При моніторингу досягнення цілі 3 «Міцне здоров'я і благополуччя» [27], перелік показників суттєво доповнено.

Розширено також перелік показників моніторингу досягнення цілі 4 «Якісна освіта» [27], зокрема щодо доступності та якості дошкільної, шкільної, професійної, вищої освіти, а також загалом отримання знань і навичок, необхідних для отримання гідної роботи і підприємницької діяльності.

Більшість даних подаються у розбивці за віком, статтю і домогосподарствами з 2015 по 2021 рік. Дані за 2022-23 роки не наведено, так як відповідно до норм Закону України «Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни» [64], у зв'язку зі збройною агресією росії проти України, починаючи з лютого 2022

року, органи державної статистики не проводять вибіркові обстеження населення (домогосподарств), унаслідок чого не мають можливості отримувати інформацію за їх результатами.

В умовах військової агресії набуває особливого значення моніторинг показників для досягнення цілі 16 «Мир, справедливість та сильні інститути» [27], зокрема індексу соціальної єдності та примирення.

Індекс соціальної єдності та примирення (USE) – це комплексний аналітичний інструмент, створений для того, щоб поліпшити розуміння соціальної єдності. Індекс містить описовий і прогностичний аналіз даних, що дозволяє визначити стратегічні відправні точки для розроблення підходів і програм, спрямованих на зміцнення соціальної згуртованості, в особливості у громадах, які постраждали від конфлікту. Індекс USE ґрунтується на методології Індексу соціальної згуртованості та примирення (SCORE), що був розроблений для східної України [27].

Індекс соціальної згуртованості і примирення (SCORE) — це аналітичний інструмент, розроблений для вимірювання показників миру в громадах по всьому світу. Для цього вимірюються показники примирення (гармонійне співіснування груп, які раніше перебували у стані суперечки чи конфлікту) і соціальної згуртованості (якість співіснування людей всередині певної групи, а також їхні взаємини з оточуючими інституціями), взаємозв'язки між ними, а також компоненти мирного співіснування громад, що залежать від кожної конкретної культури та контексту [65].

Моніторинг індексу соціальної єдності та примирення у 2017 та 2018 році проводився для Донецької, Луганської, Дніпропетровської, Запорізької та Харківської областей; у 2019 року та 2021 році - для Донецької та Луганської областей. У 2020 році моніторинг не проводився у зв'язку з поширенням гострої респіраторної хвороби Covid-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2. У 2022 році моніторинг не проводився у зв'язку з тим, що частини територій Луганської та Донецької областей є тимчасово окупованими. При цьому компоненти індексу змінювалися за роками, що відображено а табл. 1.

Загалом, перелік показників може змінюватися в залежності від мети дослідження, і, мабуть, доцільно розширювати перелік областей, адже в певній мірі вся територія України відчуває наслідки збройної агресії.

Таблиця 1

Компоненти індексу соціальної єдності та примирення

Компоненти індексу	Показники, що визначались за роками			
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2021 р.
Соціальна згуртованість і почуття співпричетності	+			
Толерантність та соціально відповідальна громадянська позиція	+			
Психо-соціальна адаптивність	+			
Зниження негативних трендів міграції	+	+		
Готовність до діалогу		+		
Громадянська поведінка		+	+	
Відносини з урядом і безпека		+		
Відносини між групами		+	+	
Психо-соціальна активність		+	+	
Толерантна та активна громадянська позиція		+	+	
Схильність до міграції			+	+
Співпраця в громаді			+	+
Політична безпека			+	+
Готовність до діалогу з різними групами				+
Віра у те, що кожен може впливати на зміни в країні				+
Соціальна толерантність				+
Активна громадянська позиція				+

Джерело: складено на основі [26]

То ж, на законодавчому рівні відбувається моніторинг окремих показників соціальної безпеки в рамках досягнення цілей сталого розвитку України відповідно до Указу президента України «Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» [69] та визначення показника соціальної безпеки в складі інтегрального показника економічної безпеки відповідно до Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України [47].

Науковці приділяють теж значну увагу розгляду соціальної безпеки населення, акцентуючи увагу, що від рівня соціальної безпеки людини залежить соціально-економічний стан держави, але при цьому у забезпеченні соціальної безпеки населення значну роль повинна відігравати держава. Звичайно,

прийняття обґрунтованих рішень щодо підвищення рівня соціальної безпеки можливе на основі результатів аналізу поточної ситуації.

При оцінці соціальної безпеки населення Михальченко Г. розглянуто демографічні, соціальні показники з акцентом на економічні, вказуючи, що економічна складова є однією з найважливіших складових соціальної безпеки, бо саме від неї залежить як добробут окремої людини, так і загальна економічна ситуація в країні [48].

Серед демографічних показників автор виокремлює: динаміка населення працездатного віку, частка населення віком понад 60 років. Соціальні аспекти аналізуються через такі показники, як динаміка валового внутрішнього продукту; розмір та динаміка валового внутрішнього продукту на душу населення; рівень зайнятості; частка населення із середньодушовими еквівалентними загальними доходами у місяць, нижчими законодавчо встановленого прожиткового мінімуму; динаміка номінальних і реальних доходів населення; динаміка рівня прожиткового мінімуму в Україні; нерівномірність в оплаті праці.

Білоус І.І. акцентує увагу на таких соціальних індикаторах: рівень бідності, соціальна нерівність та диференціація доходів населення, бідність працюючого населення, стан фізичного здоров'я населення, демографічний стан держави[4].

Дзьобою О.Г., Ставничою Н. І. запропоновано вимірювати соціальну безпеку держави на основі розрахунку «інтегрального показника, в який закладено чотири субіндекси небезпеки – життя, бідності, здоров'я та освіти» [23].

Щодо моніторингу соціальної безпеки держави в наукових публікаціях, не дивлячись на ширший перелік, аналізують у більшості випадків саме економічні показники як основу соціальної захищеності.

Щодо оцінювання соціальної безпеки регіону, то конкретно така категорія не відображена в законодавчому полі. Частково соціальні аспекти передбачається розглядати при здійсненні моніторингу та оцінювання реалізації державної регіональної політики на виконання Постанови кабінету міністрів України від 15 березня 2024 року № 305 «Деякі питання проведення моніторингу та оцінювання державної регіональної політики» [22].

Відповідно до зазначеної постанови об'єктами моніторингу є соціально-економічні процеси і результати соціально-економічного розвитку регіонів. Щорічно здійснюється моніторинг за показниками з напрямів: економічна

ефективність, інвестиційно-інноваційний розвиток, фінансова самодостатність, цифровий розвиток, ефективність ринку праці, соціальна згуртованість, розвиток інфраструктури, енергоефективність, стан навколишнього природного середовища, розвиток освіти, здоров'я населення, розвиток культури шляхом порівняння показників за звітний період з аналогічними показниками за попередній період. Серед показників є такі, що характеризують дохід населення регіону, зайнятість, наявність послуг освіти, охорони здоров'я, забезпеченість житлом, умови подальшого розвитку. Щодо напрямку «Соціальна згуртованість», то в ньому представлено два показника: частка територіальних громад, які передбачили заходи і видатки на надання соціальних послуг у місцевих бюджетах та кількість внутрішньо переміщених осіб, що є дуже важливим в умовах військових дій та післявоєнного періоду.

Наведену методику опосередковано можна використовувати для оцінювання соціальної безпеки регіону. Однак, немає можливості отримати повну інформацію для проведення аналізу з відкритих джерел, адже сама процедура моніторингу в повному обсязі буде реалізована через 12 місяців після припинення чи скасування воєнного стану.

Науковці приділяють значну увагу вивченню питання оцінювання соціальної безпеки регіону.

При оцінці соціальної безпеки регіону запропоновано «систему, що інтегрує комплекс показників, а саме: індикатори демографії, працевлаштованості населення, добробуту й соціальної захищеності громадян, медичного обслуговування, освіти, культурного розвитку тощо» [17].

Ястремською О. М. [92] для оцінювання соціальної безпеки регіонів запропоновано розраховувати методом адитивної згортки комплексний інтегральний показник як об'єднання інтегральних показників за окремими аспектами: економічний, ринково-трудоий, соціально-інфраструктурний, екологічний. Економічний аспект представлений показниками інноваційно-інвестиційного розвитку регіону. Ринково-трудоий аспект представлений показниками щодо чисельності штатних працівників, невідпрацьованого часу, середньомісячної заробітної плати, заборгованості з виплати праці, рівень безробіття, попит на робочу силу, рівень травматизму, пов'язаного з виробництвом. Соціально-інфраструктурний аспект представлено показниками щодо охорони здоров'я: кількість лікарняних ліжок і лікарів; освіти: про дошкільні заклади, вищу освіту та дитячі заклади оздоровлення. Слід зазначити,

що середня та професійна освіта не охоплена в показниках. Екологічний аспект представлено показниками щодо забруднення води та атмосферного повітря. Вказано, що пропонуються показники за кожним аспектом на основі офіційної статистичної інформації, однак, наявність окремих показників у відкритому доступі потребує уточнення. Загалом, автором при оцінюванні розширено поняття соціальної безпеки, включенням інноваційно-інвестиційного аспекту економіки та екологічної безпеки.

Важливо, що науковцем запропоновано послідовність етапів оцінювання стану соціальної безпеки регіону, та ранжування визначених стратегічних розривів соціальної безпеки регіонів, яка «дозволить обґрунтувати пріоритетну послідовність напрямів (за аспектами) та заходів (за значеннями показників) стратегічного плану забезпечення зростання соціальної безпеки регіонів з урахуванням специфіки стану кожного з них» [92].

Борейко Н.М., Параницею С.П. [7] запропоновано оцінювати соціальну безпеку регіону на основі показників за 6 групами: демографія, ефективність ринку праці, соціальний захист та безпека, правопорядок, доступність та якість послуг у сфері охорони здоров'я, доступність та якість послуг у сфері освіти. Назва третьої групи показників в певній мірі співпадає з категорією «соціальна безпека» і сформована як «Соціальний захист та безпека». Показники, що входять до цієї групи: частка населення з доходами менше величини прожиткового мінімуму, співвідношення доходів населення до величини прожиткового мінімуму, співвідношення середнього розміру пенсії до величини прожиткового мінімуму, загальна площа житлових приміщень на 1 жителя. Окремо виділена група «Правопорядок», яка охоплює показники щодо злочинів. Слід зазначити, що до групи «Доступність та якість послуг у сфері освіти» включені поряд з показниками, що характеризують безпосередньо освіту, показники щодо кількості спортивних споруд і кількість відвідувань театрів і музеїв.

Авторами пропонується система показників соціальної безпеки регіонів, представлена в табл. 2, сформована на основі наявної відкритої статистичної інформації, яка розміщена на сайті Державної служби статистики окремих регіонів.

Пропоновані показники соціальної безпеки регіону

Найменування групи показників	Показники
Демографічні	Чисельність населення наявного і постійного за статтю та типом місцевості
	Робоча сила працездатного віку, осіб
	Робоча сила за статтю та типом місцевості
	Рівень зайнятості населення працездатного віку
	Частка домогосподарств із дітьми до 18 років, у відсотках
	Кількість пенсіонерів
Доходи та умови життя	Середньомісячна заробітна плата штатних працівників
	Темп зростання/зниження номінальної та індекс реальної заробітної плати
	Сума заборгованості з виплати заробітної плати
	Сукупні ресурси в середньому за місяць у розрахунку на одне домогосподарство, грн
	Частка соціальної допомоги в сукупних ресурсах домогосподарств, відсотків
	Співвідношення загальних доходів найбільш та найменш забезпечених 10% населення (децильний коефіцієнт фондів), разів
	Частка витрат на продовольчі товари в сукупних витратах домогосподарств, відсотків
	Загальна площа житлового фонду у середньому на одну особу, м ²
Освіта	Охоплення дітей закладами дошкільної освіти, відсотків до кількості дітей відповідного віку
	Кількість здобувачів вищої освіти
	Кількість учнів, слухачів у закладах професійної (професійно-технічної) освіти
	Кількість учнів у закладах загальної середньої освіти
	Кількість вчителів у закладах загальної середньої освіти
Охорона здоров'я	Кількість лікарняних ліжок на 10000 населення
	Планова ємність амбулаторно-поліклінічних закладів на 10000 населення
	Кількість лікарів усіх спеціальностей на 10000 населення
	Кількість середнього медичного персоналу на 10000 населення

Джерело: сформовано на основі [59].

Доцільно використовувати при оцінці соціальної безпеки регіону окрім об'єктивних показників і показники суб'єктивного характеру, які дозволяють

врахувати думку населення регіону щодо якості життя, соціального спрямування розвитку регіону, можливості участі у місцевому самоврядуванні.

Наступним рівнем оцінювання соціально-економічної безпеки дослідники [74, 75] вважають місто, роль якого зростає в умовах урбанізації. Однак, публікації стосуються в основному сутності, характерних рис, важливості, підходів до оцінювання соціально-економічної безпеки міста; конкретного переліку показників щодо оцінювання соціально-економічної безпеки, і, зокрема, соціальної безпеки не визначено.

Уже в згадуваному раніше Указі президента України «Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» [69] одна із визначених цілей сталого розвитку України стосується міста, а саме ціль 11 «Сталий розвиток міст і громад» [27]. Відповідно до завдань здійснюють моніторинг щодо доступності житла, участь громадськості у комплексному плануванні розвитку, збереження культурної і природної спадщини, безпеки як своєчасного оповіщення населення про надзвичайні ситуації, зменшення негативного впливу забруднюючих речовин. Одне із завдань окреслено як – забезпечити розробку і реалізацію стратегій місцевого розвитку, спрямованих на економічне зростання, створення робочих місць, розвиток туризму, рекреації, місцевої культури і виробництво місцевої продукції. Однак, показник, моніторинг якого для виконання завдання здійснюють наразі лише один – кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання туристичної діяльності. То ж, визначити рівень соціальної безпеки міста на основі даної відкритої інформації наразі неможливо.

Слід зазначити, що у назві 11 цілі сталого розвитку мова йде не тільки про місто, а і про громаду. Саме територіальну громаду теж слід розглядати як соціально-економічну систему, вирішення безпекових питань як для неї самої, так і вплив на більш високий рівень – регіон, держава є важливим.

Відповідно до Постанови кабінету міністрів України «Деякі питання проведення моніторингу та оцінювання державної регіональної політики» передбачається здійснення щорічного моніторингу розвитку територіальних громад за 32 показниками, серед яких є і показники, що характеризують соціальну безпеку, зокрема забезпеченість зв'язком; обсяги видатків на надання соціальних послуг у місцевих бюджетах, кількість їх надавачів і отримувачів; охоплення закладами дошкільної освіти, транспортна доступність до освіти дітей сільської місцевості, 9 показників щодо стану охорони здоров'я [22].

Слід зазначити, що відповідно до зазначеної постанови [22] при оцінюванні розвитку на рівні регіону (75 показників) і територіальних громад (32 показники) співпадає тільки 18 показників, серед яких 3 показники – стосовно цифровізації, 4 показники – стосовно екології, 2 показники – стосовно освіти, 6 показників – стосовно охорони здоров'я. При оцінці на рівні територіальних громад взагалі не охоплені аспекти доходу населення та ринку праці.

Щодо наукових публікацій [50], [14] стосовно безпеки територіальних громад, то в основному вони стосуються сутності та значимості соціальної безпеки як окремої складової. Мокій А.І., Павліхіна Н.В., Дацко О.І., Науменко Н.С., Гуменюк А.М. визначають соціальну безпеку територіальної громади «як такий її стан, за якого забезпечується захищеність життєво важливих інтересів територіальної громади, зокрема її ресурсне (включно з людськими ресурсами) та інституційне самовідтворення, яке забезпечує її ефективну життєдіяльність та сталий розвиток» [50]. Також даними авторами окреслено критерії соціальної безпеки.

На рівні підприємства категорію «соціально-економічна безпека» частина науковців розглядає щодо всіх ресурсів підприємства. Зокрема, Сазонець І.Л. визначає соціально-економічну безпеку підприємства як «стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для запобігання загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства на сьогодні і в майбутньому» [76].

Однак, частина авторів поряд з економічними аспектами звертає увагу і на соціальну складову. Зокрема, Копитко М.І., Маланчук А.М. розглядають соціально-економічну безпеку підприємства як «стан, при якому формуються безпекові умови для забезпечення захисту соціальних та економічних складових від негативного впливу ризиків, загроз та небезпек та відсутності реакції на різні форми виклику» [32].

Коленда Н.В. розглядає соціально-економічну безпеку підприємства як умову для реалізації трудового потенціалу, а саме «стан, який характеризується надійною захищеністю соціально-економічної системи від наявних та потенційних загроз із внутрішнього та зовнішнього середовища, який дає можливості для самоорганізації та саморозвитку, збереження та розвитку трудового потенціалу, гарантує стійкість та стабільність, відповідний соціальний стан та рівень життєзабезпечення в умовах відповідного рівня прибутковості та узгодженості й реалізації економічних інтересів» [29].

Лугова В.М. при окресленні категорії «соціально-економічна безпека підприємства» розглядає соціальну складову як основу забезпечення інтересів підприємства, а саме «створення системи взаємовигідних партнерських відносин між персоналом та керівництвом підприємства, яка забезпечує задоволення матеріальних та нематеріальних потреб працівників та реалізацію інтересів підприємства» [39].

Оцінювання соціальної безпеки підприємства унормовано найменше. Науковці розглядають різні аспекти соціальної безпеки при оцінці.

Варналій З.С. розглядає функціональні складники соціальної безпеки суб'єкта господарювання: «безпека трудового потенціалу; корпоративна соціальна відповідальність; розвиток соціальної інфраструктури; наближення рівня оплати праці до європейських стандартів; залучення працівників до управлінських функцій тощо» [9]. Що, мабуть, і передбачає оцінювання за цими напрямками.

Лагодієнко В.В., Суханова А.В. [35] наводять групи індикаторів оцінки економічної безпеки підприємства: індикатори виробництва, фінансові індикатори, соціальні індикатори. Соціальні окреслює наступним чином: рівень оплати праці стосовно середнього показника по промисловості або в економіці в цілому, рівень заборгованості по зарплаті, втрати робочого часу, структура кадрового потенціалу (вікова, кваліфікаційна).

При оцінюванні соціальної безпеки Гнидюк І.В та Романовською Ю.А. [17] запропоновано розглядати з позиції соціальної справедливості (рівень винагорода за гідну працю, право на безпеку та гігієну праці, забезпечення охорони здоров'я на робочому місці, допомога в разі захворювання тощо) та соціальних витрат і напрямках їх розподілу.

Досить часто соціальну безпеку на підприємстві ототожнюють з кадровою безпекою. Широкий перелік показників пропонує для оцінювання кадрової безпеки Урдуханов Р.І. [87], згрупованих за складовими: соціально-мотиваційна безпека, професійна безпека, антиконфліктна безпека, безпека життєдіяльності. Серед запропонованих показників є: традиційні об'єктивні; ті, які потребують додаткового збору інформації і розрахунку; ті, які отримані експертним шляхом.

Вважаємо за доцільне розглядати оцінювання соціальної безпеки підприємства за напрямками: соціальна справедливість і партнерство щодо внутрішніх суб'єктів, соціальна відповідальність щодо зовнішніх суб'єктів з

подальшим уточненням переліку показників, що потребує додаткового дослідження.

Перелік показників з одного боку повинен якнайповніше відображати стан та можливості підвищення рівня соціальної безпеки, а з другого боку – перелік показників має бути мінімальним і для їх розрахунків повинна бути легкодоступна інформація, зокрема, у відкритих джерелах. Бажано, щоб більша частина показників базувалася на об'єктивній інформації, що дозволяє дати однозначну оцінку стану соціальної безпеки, однак повноцінно оцінювання соціальних аспектів неможливо здійснити без інформації, отриманої шляхом опитування, що вносить елемент суб'єктивізму в оцінювання.

Наявність різних показників для оцінювання соціальної безпеки на рівні держави, регіону, міста, територіальної громади не дозволяє відслідковувати взаємозв'язок за цією категорією на різних рівнях. При цьому рівень соціальної безпеки соціально-економічної системи вищого рівня залежить від рівня соціально-економічної безпеки нижчого рівня і навпаки. Доцільно сформувати систему показників, які можна б було розрахувати для максимальної кількості рівні і, таким чином, мати можливість здійснювати їх моніторинг, відслідковувати фактори, координувати дії суб'єктів, які на них впливають, розробляти конкретні заходи щодо покращення соціальної безпеки конкретної соціально-економічної системи і, як результату, соціальної безпеки людини.

Результати оцінювання соціальної безпеки як елементу безпеки соціально-економічних систем повинно слугувати розробки стратегій на різних рівнях для досягнення цілей сталого розвитку, з урахуванням як загальних загроз, зокрема, пов'язаних з військовою агресією і ризиками післявоєнного відновлення, так і унікальними викликами для безпеки окремої соціально-економічної системи. Важливим є залучення до оцінювання соціальної безпеки і розробки стратегій розвитку всіх зацікавлених суб'єктів.

На основі вищевикладеного слід зазначити, що людина є ключовим суб'єктом, забезпечення соціальної безпеки якої є як спрямуванням, так і передумовою забезпечення соціальної безпеки усіх інших соціально-економічних систем: держави, регіону, міста, територіальної громади, підприємства. Рівень соціальної безпеки людини – це результат взаємодії різних суб'єктів на різних рівнях щодо реалізації функції соціальної відповідальності. Вибір пріоритетності певних напрямів і доцільність реалізації певних заходів соціального спрямування залежить від оцінювання поточного рівня соціальної

безпеки на всіх рівнях. Стратегічне планування розвитку держави, регіону, міста, територіальних громад має охоплювати і критерії соціальної безпеки.

Дослідження підходів до оцінювання соціальної безпеки показало наявність використання різних показників для оцінювання. В законодавчому полі найбільше окреслено оцінювання соціальної безпеки держави. Загалом, оцінювання соціальної безпеки спрямоване значною мірою на забезпечення відповідного рівня якості життя на основі кількісних показників і потребує формування додаткових показників щодо оцінки поведінкової складової соціально-економічних систем. Доцільним є включення наскрізних показників для якнайбільшої кількості рівнів оцінювання, що є напрямом подальших досліджень.

Налагоджений алгоритм оцінювання соціальної безпеки на різних рівнях в розрізі поточного стану і забезпечення умов покращення ситуації дозволить приймати обґрунтовані рішення щодо підвищення рівня соціальної безпеки як складової соціально-економічної безпеки, а головне розуміти щодо стану, можливостей та напрямків розроблення заходів задля забезпечення гідного життя людей.

3.3. Формування стратегії економічної безпеки підприємства з врахуванням поведінкових аспектів

В умовах глобальної нестабільності економічна безпека підприємства є надзвичайно важливою складовою та фундаментом його стабільного функціонування і розвитку. Значна кількість внутрішніх і зовнішніх загроз, які впливають на підприємство в сучасних умовах, вимагають системного та комплексного підходу до оцінювання, забезпечення і підвищення рівня його економічної безпеки.

Економічна безпека підприємства охоплює широке коло аспектів, таких як забезпечення фінансової стабільності, ефективне управління ресурсами, зниження ризиків, пов'язаних з нестійкістю економічних систем через вплив глобальних криз, а також захист комерційної таємниці та конфіденційної інформації підприємства. Всі ці аспекти сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства та забезпеченню його довгострокового функціонування і розвитку.

Сучасна економічна наука в умовах глобальної нестійкості характеризується переосмисленням традиційних підходів та інструментів, які застосовуються для забезпечення і підвищення рівня економічної безпеки підприємства. Це пов'язано із швидкими змінами в бізнес-середовищі, невпинним розвитком науково-технічного прогресу, зростаючою глобалізацією економічних відносин та посиленням конкурентної боротьби між підприємствами. Для українських підприємств додаткові труднощі виникають через військову агресію російської федерації та введенням воєнного стану в Україні. За таких умов пошук і використання додаткових ефективних інструментів управління діяльністю підприємства та формування стратегії підвищення його економічної безпеки є актуальним і важливим питанням для успішного ведення бізнесу та забезпечення економічного зростання. Вирішення складних сучасних проблем забезпечення і підвищення рівня економічної безпеки вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану можливо досягти за допомогою здобутків поведінкової економіки.

Теоретико-методологічні та прикладні засади оцінювання, забезпечення і підвищення економічної безпеки підприємства привертають увагу багатьох науковців в сфері економіки через ключову роль економічної безпеки підприємства у забезпеченні ефективності його функціонування, економічного зростання та успішного ведення бізнесу. Питанням сутності економічної безпеки підприємства, методам управління та розробленню механізму її забезпечення присвятили свої праці В. Василега, Л. Боровік, Н. Гордієнко, О. Ілляшенко, Д. Карлюка, Л. Корчевська, С. Латкіна, О. Литовченко, Н. Мешкова-Кравченко, О. Наумова, О. Олійник, В. Парфьонов, Д. Рибась, П. Сидорук, І. Сисоєнко, А. Тарасюк, Н. Шандова, Р. Шандов та інші.

Стаття В. Василеги присвячена розробленню механізму забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах впливу зовнішнього середовища. Він запропонував до основних елементів механізму віднести форму організації виробництва, економічні або господарські зв'язки (відносини) та систему стимулів, управління, планування, фінансування, оподаткування, ціноутворення; обґрунтував теоретико-філософську складову, яка є фундаментом формування механізму та представляє собою систему переконань у системі підприємства, що містить спосіб мислення та зобов'язання кожного працівника виконувати свої посадові функції відповідно до вимог безпеки; визначив основні функціональні складові, а саме: фінансову, інтелектуальну та кадрову, техніко-технологічну, політико-правову, інформаційну, екологічну та силову [10].

Науковці Н. Шандова, П. Сидорук та В. Парфьонов дослідили теоретико-методологічні аспекти системного підходу до управління економічною безпекою підприємства; систематизували методи та інструменти, що забезпечують комплексний аналіз і розробку управлінських рішень щодо управління економічною безпекою підприємства; обґрунтували доцільність використання інтегрованого методу адаптивного управління економічною безпекою підприємства, який поєднує класичні інструменти управління з новітніми технологіями, що дозволяють підприємствам реагувати на поточні загрози та прогнозувати можливі ризики економічній безпеці [91].

Д. Рибась дослідив методичні засади оцінки економічної безпеки суб'єктів господарювання та встановив, що існує величезний спектр методологій, проте жодна з них не пристосована до сучасної економічної кон'юнктури України. Тому він зауважує на необхідності розробки нових підходів до оцінювання економічної

безпеки підприємства, а також впровадження нових методів і способів покращення стану економічної безпеки та забезпечення стабільної діяльності суб'єкта господарювання [55].

У колективній монографії Н. Мєшкова-Кравченко розглянула безпекові аспекти у розвитку суб'єктів ринку, а А. Тарасюк дослідила особливості управління кадровою безпекою суб'єктів господарювання в Україні як складової економічної безпеки [31].

Вчені О. Литовченко, О. Ілляшенко та Н. Гордієнко в статті розглянули питання визначення сутності та етапів стратегічного планування економічної безпеки підприємства; запропонували власне визначення, яке відповідає ресурсно-функціональному підходу та враховує взаємозв'язок між досягненням стратегічних економічних інтересів підприємства, необхідністю превентивної діяльності щодо попередження негативних факторів впливу та забезпеченням стійкого розвитку суб'єкта господарювання; дослідили існуючі наукові підходи і представили власне уявлення щодо послідовності та змістовності етапів стратегічного планування економічної безпеки, яке обумовлене логікою організації робіт щодо визначення стратегічних орієнтирів і системи економічних інтересів підприємства, ідентифікації та нейтралізації загроз, реалізації планів і програм, контролю за їх виконанням та враховує можливість зворотного зв'язку [38].

Автори Д. Карлюка, С. Латкіна, О. Наумова та І. Сисоєнко розкрили в колективній монографії сутність економічної безпеки багаторівневої економіки в умовах цифровізації [43].

Дослідник Р. Шандов проаналізував принципи управління фінансово-економічною безпекою підприємства, а також запропонував здійснювати управління фінансово-економічною безпекою господарюючого суб'єкта у двох режимах – в умовах стабільного та нестабільного існування [56].

Стосовно розвитку поведінкової та експериментальної економіки, то цій проблемі присвячені праці В. Баранова, І. Білої, М. Болгара, Н. Болгарової, М. Гудзь, Т. Демкури, І. Маркович, А. Михайлюка, Ю. Огерчука, Т. Паневник, Х. Передало та інших дослідників.

Зокрема, В. Баранов дослідив роль поведінкової економіки в розумінні прийняття економічних рішень, проаналізував, як цей новий підхід до економічного аналізу допомагає краще розуміти та передбачати людське рішення [1].

Науковець І. Біла дослідила в статті необхідність використання державою «елементів» поведінкової економіки в регулюванні бізнесу та окреслила можливий інструментарій державного регулювання бізнесу з точки зору поведінкових засад [2].

У статті Т. Паневник та Н. Болгарової досліджується поведінковий аспект економічного зростання, а також обґрунтовано необхідність урахування інструментарію поведінкової економіки в процесі вирішення соціально-економічних проблем [61].

Дослідники М. Болгар та А. Михайлюк обґрунтували в статті доцільність використання інструментів поведінкової та експериментальної економіки для управління конкурентоспроможністю підприємства [52].

Стаття М. Гудзь присвячена аналізу впливу емоцій, які породжує війна, на різні аспекти життя громадян та їх економічні рішення, зокрема на поведінку людей в умовах зростання ризиків і зниження безпеки, непередбачуваності змін у динаміці макроекономічних та соціально-економічних показників [18].

Т. Демкура та І. Маркович проаналізували в статті основні риси й особливості становлення поведінкової та експериментальної економіки, дослідили передумови виникнення поведінкової економіки, окреслили співвідношення між поведінковою й експериментальною економікою, а також визначили особливості прояву нерациональності поведінки економічних суб'єктів [21].

Огляд наукової літератури виявив, що сьогодні проблема пошуку та використання додаткових ефективних інструментів управління діяльністю підприємства та формування стратегії підвищення його економічної безпеки залишається надзвичайно актуальною і потребує вирішення, в тому числі за рахунок використання здобутків поведінкової економіки.

Будь-яка економічна система функціонує в умовах нестійкості та невизначеності, що в свою чергу зумовлює вірогідність ризику. Відсутність повної інформації, існування протидіючих тенденцій, елементи випадковості та інші нові економічні умови господарювання обумовлюють важко-прогнозованість процесу управління, оскільки більшість управлінських рішень підприємства приймається в умовах невизначеності й економічного ризику [40]. Питання забезпечення та підвищення економічної безпеки підприємства особливо гостро стоїть в умовах воєнного стану, коли велика кількість

вітчизняних суб'єктів господарювання функціонує у зміненому режимі праці через ворожі обстріли, руйнування інфраструктури, проблеми з енергозабезпеченням, відтоку робочих кадрів закордон, порушення логістики, браку сировини, що призводить до зниження прибутковості підприємств і навіть до отримання збитків. Невизначеність та постійна зміна умов функціонування суб'єктів господарювання на деяких територіях України через військову агресію з боку росії несуть нові небезпеки і загрози економічній безпеці.

Однак, попри це, практика повномасштабної війни між Україною та росією показала, що військовий стан не завжди є кризою для бізнесу. Якщо бути гнучким і швидко реагувати на ринкові зміни, тобто за грамотного управління підприємством, формується можливість продовжувати роботу бізнесу в умовах війни, створювати умови для збереження активів та ресурсів і навіть їх розвитку [34].

Тому на тлі зазначеного важливим аспектом для ефективного функціонування вітчизняного підприємства в умовах воєнного стану є розробка та імплементація системи, що забезпечує високий рівень його економічної безпеки.

Формування безпечних умов функціонування та розвитку підприємства стає можливим завдяки створенню системи економічної безпеки. Управління економічною безпекою підприємства стає важливою передумовою забезпечення його сталого соціально-економічного розвитку та відродження економіки України в цілому.

Для економічної безпеки підприємства, як системи, надсистемою є економічна безпека галузі, регіону та країни загалом як систем більш високого рангу, що проходять свій власний шлях розвитку та є її зовнішніми детермінантами (рис. 1).

Отже, економічна безпека України загалом безпосередньо пов'язана з економічною безпекою окремих її регіонів. У межах однієї країни регіони характеризуються різним рівнем їх економічної безпеки [53]. В свою чергу, економічна безпека регіону залежить від економічної безпеки суб'єктів господарювання, які функціонують на теренах даного регіону. Ця залежність є зворотною, так як у регіоні з низьким рівнем економічної безпеки навіть успішне підприємство може зіткнутися з високою ймовірністю виникнення загроз, реалізація яких може призвести до появи ознак кризового стану, а надалі і банкрутства, якщо нічого не зміниться в оточуючому бізнес-середовищі.

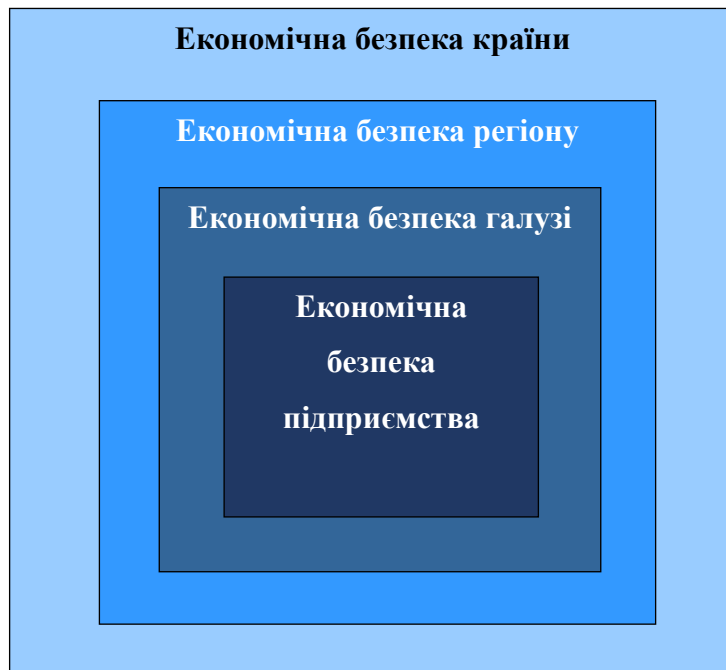


Рис. 1. Фрактальна модель рівнів економічної безпеки

Джерело: власна розробка

Взагалі, економічна безпека підприємства у широкому розумінні – це стан, за якого забезпечується стабільний розвиток підприємства, здатність протидіяти внутрішнім та зовнішнім загрозам, а також можливість досягати поставлених цілей. Окрім цього, економічну безпеку підприємства можна визначити як комплекс заходів та стратегій, спрямованих на захист його економічних інтересів, запобігання економічним втратам, а також забезпечення рентабельності і фінансової стійкості.

Для формування стратегій управлінських рішень щодо підвищення економічної безпеки підприємства відповідно до виявлених потреб і викликів необхідно провести, насамперед, діагностику її рівня. Загальновизнано, що визначення істинного стану економічної безпеки підприємства є необхідним для прийняття ефективних управлінських рішень. Своєчасне виявлення та нейтралізація загроз сприяють збереженню фінансової стабільності, підвищенню ефективності бізнес-процесів та забезпеченню економічної стійкості підприємства до різних видів ризиків. Таким чином, основою формування стратегії підвищення економічної безпеки підприємства служить проведення комплексної оцінки рівня його економічної безпеки.

Господарська діяльність суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану та трансформації сучасної економіки України відрізняється значною складністю і вимагає глибокого аналізу, який враховує множину ключових показників. Серед численних аспектів, що впливають на рівень економічної безпеки підприємства, важливими є забезпечення його фінансової стабільності, ефективне управління ресурсами, зниження ризиків, пов'язаних з динамічними змінами і невизначеністю в умовах воєнного стану, а також захист комерційної таємниці та конфіденційної інформації підприємства. Тож усі ці аспекти сприяють підвищенню економічної безпеки підприємства та забезпеченню його довгострокового функціонування і розвитку.

Таким чином, економічна безпека підприємства – це багатокomпонентна система, яка складається з численних факторів. Цей поділ на сегменти умовно пояснюється необхідністю комплексного та системного підходу до захисту підприємства від різноманітних загроз.

Проблема визначення критеріїв та інструментів для оцінки рівня економічної безпеки підприємства, що діє у динамічному економічному середовищі, становить суттєву теоретичну, науково-практичну та прикладну проблему. Це підкреслює необхідність розробки нових підходів до вирішення зазначених проблемних аспектів.

Методичні засади оцінки економічної безпеки підприємства включають використання сукупності показників, прийомів та методів, які дозволяють комплексно аналізувати стан суб'єкта господарювання. З метою оцінки рівня економічної безпеки суб'єктів господарювання вчені розробили і застосовують велику кількість сучасних підходів, які є універсальними для застосування при оцінюванні економічної безпеки підприємств різних напрямів та сфер діяльності. Однак важливо зазначити, що кожне підприємство за своєю сутністю є унікальним, внаслідок чого вибір методів оцінювання економічної безпеки підприємства залежить від його галузевої належності, пріоритетів розвитку, стратегічних цілей і завдань, а також від специфіки умов, у яких функціонує підприємство, так як рівень економічної безпеки та проблеми її зміцнення за основними складовими частинами для кожного підприємства є індивідуальними.

Для здійснення оцінки та аналізу рівня економічної безпеки підприємства застосовують багато різних підходів, основні серед яких наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Класифікація методичних підходів до оцінки рівня економічної безпеки підприємства

Методичний підхід до оцінки	Сутність та характеристика методичного підходу	Переваги методичного підходу	Недоліки (обмеження) методичного підходу
Індикаторний (пороговий) підхід	Базується на аналізі співвідношення різних факторів, які відображають певні аспекти функціонування підприємства. Даний підхід визначається через оцінку фактичних значень ряду конкретних показників підприємства, які характеризують усі сфери його діяльності, шляхом їх порівняння з установленими пороговими значеннями цих показників (індикаторів), зона рівня яких визначає можливу наявність загроз економічній безпеці підприємства. Вибір індикаторів оцінки рівня економічної безпеки підприємства та спосіб їх угруповання різняться залежно від галузевої специфіки, значущості загроз та суб'єктивних переваг.	Даний методичний підхід простий у використанні. Не виникає складнощів у розрахунках, а також при обґрунтуванні висновків. Використання набору індикаторів дає змогу оцінити стан підприємства як у цілому, так і з часткової позиції відповідно до напряду дослідження. Ефективно побудована система індикаторних показників (еталонів) з їх граничними величинами надійно сигналізуватиме про порушення того чи іншого аспекту діяльності підприємства.	Поверхневий (еталонний) характер даного методичного підходу до оцінки рівня економічної безпеки для різних підприємств, оскільки вся сукупність індикаторів є у межах граничних значень, а для кожного окремого підприємства застосовуються власні порогові критерії з урахуванням галузевої належності та виду діяльності. Концентрація на окремих факторах економічної безпеки. Відсутність єдиної думки щодо сукупності показників, які характеризують економічну безпеку підприємства.
Ресурсно-функціональний підхід	Передбачає визначення рівня економічної безпеки підприємства за допомогою оцінки ефективності використання його ресурсів, виступає інтегральним інструментом для оцінки та аналізу ефективності використання корпоративних ресурсів за встановленими критеріями, що спрямовані на протидію як внутрішнім, так і зовнішнім загрозам. У рамках зазначеного методичного підходу здійснюється ретельне дослідження основних господарських процесів і розробляються	Системність підходу до проблем дослідження, тобто у сукупності досліджується економічна безпека підприємства з урахуванням його функціональних складових, а також дозволяє досліджувати кожен функціональний складову окремо. Адекватне відображення діяльності підприємства в комплексі. Повнота ретроспективного дослідження на основі його звітності. Враховує	Через нечіткий розподіл складників економічної безпеки підприємства для різних типів і форм власності оцінювання рівня економічної безпеки є недостатньо об'єктивним. При оцінюванні не враховуються економічні ризики та загрози. Труднощі із прогнозуванням стану економічної безпеки підприємства в майбутньому через орієнтацію при оцінюванні на ретроспективні

Методичний підхід до оцінки	Сутність та характеристика методичного підходу	Переваги методичного підходу	Недоліки (обмеження) методичного підходу
	заходи, спрямовані на досягнення найвищого рівня економічної безпеки підприємства.	галузеву специфіку. Простота в розрахунках та зрозумілість.	показники, які впливають на рівень економічної безпеки підприємства.
Програмно-цільовий (комплексний) підхід	Передбачає комплексне використання набору ключових індикаторів (показників), які дозволяють адекватно оцінити рівень економічної безпеки підприємства. Даний методичний підхід базується на порівнянні фактичних показників із певними цільовими орієнтирами діяльності підприємства та його розвитку, які визначені умовами економічно безпечного стану підприємства. Важливим аспектом цього методичного підходу є процес ретельного відбору відповідних показників, а також аналіз та порівняння фактичних даних із попередньо визначеними нормативними орієнтирами.	Враховує різні аспекти діяльності підприємства. Відбір показників, визначення методів їх інтегрування, а також встановлення коефіцієнтів значущості часткових показників можливо виконати на основі використання методів експертних оцінок. Даний підхід дозволяє одержати досить чіткі та достовірні результати на теоретичному рівні дослідження, а також сприяє більш обґрунтованим висновкам щодо рівня (стану) економічної безпеки підприємства загалом.	Значну увагу під час використання цього методичного підходу слід приділити відбору показників, а також визначенню методів їх інтегрування. Труднощі виникають також при встановленні значень коефіцієнтів вагомості часткових показників на основі використання методів експертного оцінювання. Значний вплив суб'єктивного фактору, а саме думки експертів. Труднощі інтерпретації підходу на практиці, оскільки він вимагає високої кваліфікації виконання.
Підхід на основі теорії економічних ризиків (ризиковий підхід)	Передбачає ідентифікацію й аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, які загрожують економічній безпеці підприємства. Баується на побудові механізму забезпечення та зміцнення економічної безпеки підприємства із використанням прогнозування й аналізу можливих загроз, розрахунку величини можливого збитку у порівнянні із величиною прогнозованого прибутку з врахуванням різних сценаріїв розвитку подій.	Дозволяє оцінити конкретні ризики та загрози, які впливатимуть на рівень (стан) економічної безпеки підприємства. При застосуванні даного методичного підходу увага зосереджується опору загрозам, тобто для різного роду загроз визначаються та розраховується ризики, ступінь невизначеності або вірогідність їх настання.	Наявність при використанні цього методичного підходу труднощів формалізованого опису динамічних властивостей підприємства щодо забезпечення його економічної безпеки у взаємозв'язку з діями дестабілізуючих факторів. Увага приділяється, в основному, протидії загрозам та ризикам, що зводить сутність економічної безпеки.

Джерело: розроблено та систематизовано на основі узагальнення наукових праць [25], [33]

Для оцінки економічної безпеки підприємства використовуються як кількісні, так і якісні методи.

Кількісні методи оцінки економічної безпеки підприємства включають використання фінансових показників та коефіцієнтів, таких як рентабельність, коефіцієнти фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності тощо.

Показників, які впливають на рівень економічної безпеки підприємства, при використанні кількісних методів оцінювання існує чимало, проте найбільш влучними, на нашу думку, є ті, що зображені на рис. 2.

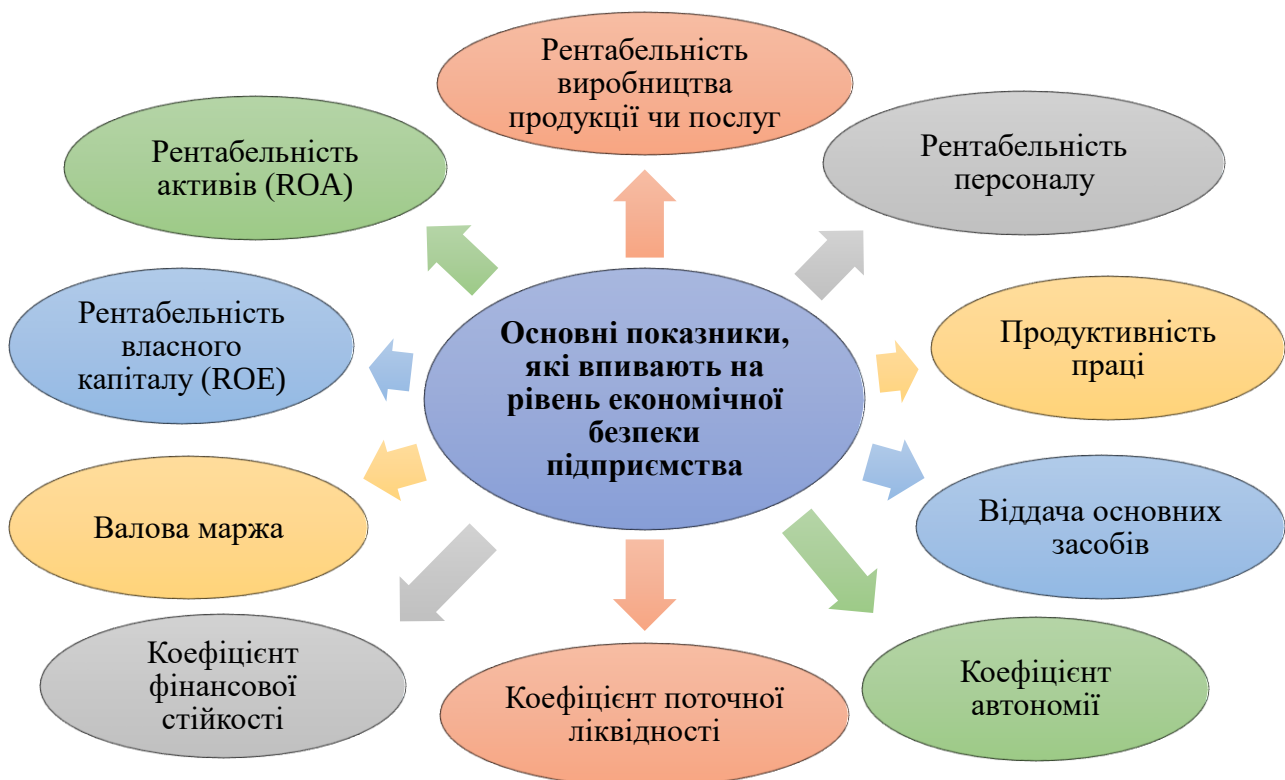


Рис. 2. Основні показники, які впливають на рівень економічної безпеки підприємства, при використанні кількісних методів оцінювання

Джерело: власна розробка

Рентабельність – це важливий фінансовий показник, який впливає на рівень економічної безпеки підприємства та характеризує здатність цього підприємства отримувати доходи, які перевищують його витрати. Аналіз досліджень провідних науковців і практиків показує, що рентабельність підприємств по суті є складною, інтегрованою, багатоаспектною економічною категорією, яка характеризується високим ступенем залежності від впливу комплексу різноманітних факторів. Рентабельність вимірює ефективність діяльності

підприємства у використанні його ресурсів для отримання прибутку. Існує кілька показників оцінки прибутковості підприємства, наприклад, рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE), рентабельність продукції (товарів, робіт та послуг), а також рентабельність персоналу.

Рентабельність активів (ROA) оцінює, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для отримання доходу. Даний показник розраховується шляхом ділення чистого прибутку підприємства на розмір його загальних активів. Чим вищий показник рентабельності активів (ROA), тим більший прибуток на 1 грошову одиницю активів отримує підприємство.

З іншого боку, рентабельність власного капіталу (ROE) оцінює, наскільки ефективно підприємство використовує капітал своїх акціонерів для отримання прибутку. Рентабельність власного капіталу (ROE) розраховується шляхом ділення розміру чистого прибутку підприємства на розмір його акціонерного капіталу. Чим вищий показник рентабельності власного капіталу (ROE), тим підприємство генерує більше чистого прибутку у розрахунку на 1 грошову одиницю власного капіталу [93], [98].

Одним із ключових видів рентабельності є рентабельність продукції, що характеризує ефективність виробництва і реалізації продукції (товарів, робіт та послуг). Сюди відносять рентабельність виробництва продукції чи послуг, рентабельність продажу продукції за валовим прибутком (або валову маржу), рентабельність продажу продукції за чистим прибутком (або чисту маржу) та рентабельність окремого виробу.

Рентабельність виробництва продукції чи послуг визначається як відношення валового прибутку до собівартості продукції (товарів, робіт та послуг). Чим вищий показник рентабельності виробництва продукції чи послуг, тим більший розмір валового прибутку на 1 грошову одиницю собівартості продукції (товарів, робіт та послуг).

Валова маржа (або рентабельність продажу продукції за валовим прибутком) демонструє відсоток доходу, який підприємство зберігає після вирахування собівартості проданих товарів. Чим вища валова маржа, тим більший розмір валового прибутку на 1 грошову одиницю доходу.

Іноземні науковці Саре Данешгар та Рахім Захеді вважають, що такі показники, як рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE) та валова маржа серед інших показників рентабельності дають змогу

зрозуміти фінансові результати діяльності компанії та мають вирішальне значення для оцінки її загального успіху [95].

Не менш важливим показником рентабельності, на нашу думку, є рентабельність господарської діяльності, однією з ключових складових якої є операційна діяльність.

За мирних умов та ринкової економіки (на всій території країни), а також за умов гібридної війни на тій частині території, де не ведуться бойові дії та зберігаються ринкові відносини, слід використовувати три наступні групи показників для розрахунку рентабельності підприємства: витратні, дохідні й ресурсні.

Забезпечувати рентабельність підприємства в умовах воєнного часу досить складно, оскільки війна сприяє виникненню форс-мажорних обставин, в результаті чого відбувається не лише скорочення обсягів активної діяльності підприємства, але навіть можлива повна зупинка його діяльності та безповоротна втрата майна чи ресурсів.

За умов запровадження воєнного стану та ведення повномасштабних бойових дій на території України, рентабельність підприємства доцільно розраховувати за показниками рентабельності його персоналу, оскільки економіка держави під час війни фактично переходить до командно-адміністративного ладу.

Рентабельність персоналу підприємства за валовим прибутком розраховується за формулою:

$$R_{\text{персоналу (ВП)}} = \frac{\text{ВП}}{\text{Ч}} , \quad (1)$$

де $R_{\text{персоналу (ВП)}}$ – рентабельність персоналу підприємства за валовим прибутком, тис. грн. на одну особу;

ВП – валовий прибуток підприємства, тис. грн.;

Ч – чисельність персоналу підприємства, осіб.

Рентабельність персоналу підприємства за чистим прибутком розраховується за формулою:

$$R_{\text{персоналу (ЧП)}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{Ч}} , \quad (2)$$

де $R_{\text{персоналу (ЧП)}}$ – рентабельність персоналу підприємства за чистим прибутком, тис. грн. на одну особу;

ЧП – чистий прибуток підприємства, тис. грн.

Отже, показники рентабельності використовуються у процесі порівняльної оцінки ефективності діяльності підприємства та визначення рівня його економічної безпеки. Це стосується як окремих підприємств, так і певних галузей, які випускають різні види та обсяги товару, зокрема відіграючи важливу роль у період воєнної економіки. Дані показники характеризують отриманий дохід по відношенню до витрачених виробничих ресурсів.

Однак, хоча рентабельність є важливим показником ефективності діяльності підприємства і забезпечення його економічної безпеки, інші фактори та фінансові показники, такі як коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт автономії, коефіцієнт поточної ліквідності й інші показники ліквідності, показники платоспроможності, продуктивність праці, віддача основних засобів та інші показники зростання, а також ризик і вірогідність його настання – все це необхідно враховувати при формуванні стратегії забезпечення та підвищення економічної безпеки підприємства (особливо в умовах воєнного стану).

В свою чергу, якісні методи оцінки економічної безпеки підприємства передбачають проведення експертного оцінювання, SWOT-аналізу, PESTLE-аналізу, системного аналізу, аналізу великих даних (Big Data) та інших методів якісної оцінки для визначення сильних і слабких сторін підприємства, його можливостей та загроз, а також для виявлення трендів. При цьому доцільно використовувати також й інтегральні показники, які враховують сукупність різних факторів та дозволяють отримати більш точну оцінку рівня економічної безпеки підприємства.

Для діагностики економічної безпеки підприємства також використовують наступні моделі: п'яти-факторну модель визначення індексу Z, показник Конана-Гольдера, модель Лису та інші моделі [101].

Актуальні методології оцінювання економічної безпеки підприємства зобов'язані враховувати характерні особливості функціонування підприємства різноманітних галузей економіки, а також змінні умови як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Недосконалість методів оцінки економічної безпеки підприємств – це не єдина проблема. Одним із ключових напрямів удосконалення наявних методик є їх адаптація до нових економічних реалій, врахування

політичної та законодавчої нестабільності, а також розробка показників, що відображають рівень загроз для економічної безпеки підприємства. Проблеми удосконалення методик оцінки економічної безпеки підприємства обумовлені необхідністю інтеграції нових аналітичних інструментів та підходів, що враховують специфіку економіки України. Процес оцінки і прогнозування стану економічної безпеки підприємства є складним процесом через щоденні форс-мажорні ситуації в галузі соціальної, енергетичної, геополітичної та економічної сферах унаслідок щоденної агресії РФ проти України. Саме тому надважливим є пошук методів гнучкості щодо непостійного ринкового середовища, розгляд можливостей диверсифікації зусиль у залежності від специфіки діяльності підприємства, а також формування стратегії забезпечення і підвищення його економічної безпеки в умовах нестабільності.

На сучасному етапі розвитку економіки у системі аналізу ефективності діяльності суб'єктів господарювання провідне місце належить економічній безпеці підприємства: це обумовлено комплексністю та інформативністю даної економічної категорії. Основною метою значної частини підприємств будь-якої галузі є підвищення рівня рентабельності та забезпечення економічної безпеки підприємства на основі залучення науково-технічних розробок, активізації підприємництва та удосконалення стратегій управління виробничими процесами. Успішні результати діяльності суб'єкта господарювання, в першу чергу, обумовлюються підвищенням рівня рентабельності та його фінансових здобутків, а також ефективною системою управління економічною безпекою підприємства.

Економічна безпека підприємства залежить від безлічі чинників, включаючи як внутрішні (персонал підприємства, потенціал виробництва, інвестиційний потенціал), так і зовнішні чинники (державне регулювання, ринкові механізми, конкурентне середовище тощо). В умовах глобальної нестійкості й зростання ризиків для своєчасної адаптації підприємств до турбулентних змін в зовнішньому середовищі, потрібно постійно проводити діагностику та аналізувати стан економічної безпеки, а також шукати нові можливості й інструменти для забезпечення та підвищення її рівня.

Сьогодні економічну безпеку підприємства також варто розглядати в контексті національного воєнного стану. На даний момент (в умовах війни) діяльність підприємств повинна бути особливо ефективною, аби суб'єкти

господарювання мали можливість власними фінансовими результатами забезпечувати військові потреби на загальнодержавному рівні, тим самим впливаючи на прискорення перемоги України. При цьому кожен суб'єкт господарювання зобов'язаний чітко представляти на перспективу потребу у фінансових, сировинних, трудових, інтелектуальних ресурсах, виробничих потужностях, джерелах їх одержання. Власник капіталу підприємства та його керівництво повинні аналізувати та оцінювати всі рішення щодо управління наявними грошовими ресурсами, порівнюючи витрати з прибутком, беручи до уваги, що фінансові ресурси завжди обмежені певною сумою, і що отриманий прибуток є основою для використання нових фінансових ресурсів для інвестування та отримання прибутку. Особливо надважливим є те, що суб'єкти господарювання повинні забезпечувати максимальний прибуток за існуючих ресурсних обмежень, які проявляються в доступі до фінансових і кредитних ресурсів, матеріальному забезпеченні виробничого процесу та достатній кваліфікації робочої сили для виконання завдань. Тому лише оптимальне поєднання всіх цих складових дозволяє підприємствам забезпечити високий рівень прибутковості та належний стан економічної безпеки, особливо в умовах воєнного стану.

Отже, економічна безпека підприємства – це складне поняття, що охоплює численні аспекти його діяльності, і саме через різноманіття факторів впливу необхідний комплексний та системний підхід до формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства. Досліджуючи поняття та практичне значення економічної безпеки підприємства, слід зазначити, що цій дефініції притаманна велика кількість різних показників діяльності із різною базою вимірювання. Проте в контексті аналізу важливо розуміти загальний рівень ефективності діяльності господарюючого суб'єкта. Саме економічна безпека виступає ключовим індикатором ефективності роботи підприємства. Забезпечення оптимального рівня економічної безпеки господарюючого суб'єкта можливо лише за чіткого та грамотного управління із врахуванням його принципів, які мають бути основою цього процесу.

Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства значною мірою залежить від рівня захищеності його основних функціональних складових, що протидіють різним загрозам (табл. 2).

Таблиця 2

Основні функціональні складові економічної безпеки підприємства

Функціональна складова економічної безпеки підприємства	Сутність та характеристика функціональної складової економічної безпеки підприємства
Фінансова складова	Зосереджується на захисті фінансових ресурсів підприємства від втрат та несанкціонованого доступу. Фінансові загрози можуть включати коливання на ринку, недобросовісних контрагентів, шахрайство.
Інтелектуальна та кадрова складові	Забезпечують збереження інтелектуального потенціалу підприємства, включаючи його співробітників, знання та технології. Інтелектуальні загрози виникають через витік конфіденційної інформації, конкуренцію за таланти, втрати знань зі звільненням співробітників.
Техніко-технологічна складова	Відповідає за безпеку технічного обладнання та технологій підприємства від несанкціонованого доступу, пошкодження чи знищення. Технічні загрози включають кібератаки, технічні збої та аварії обладнання.
Політико-правова складова	Забезпечує захист інтересів підприємства в рамках чинного законодавства. Правові загрози можуть бути пов'язані зі змінами у законодавстві, юридичними спорами та неправомірними діями конкурентів.
Інформаційна складова	Займається захистом необхідної інформації для функціонування підприємства від несанкціонованого доступу, пошкодження або знищення. Інформаційні загрози включають витік чи втрату даних, злом інформаційних систем.
Екологічна складова	Полягає в дотриманні норм чинного екологічного законодавства та спрямована на захист довкілля від негативного впливу діяльності підприємства. Екологічні ризики і загрози включають екологічні катастрофи та регуляційні обмеження на виробництво.
Соціальна складова	Передбачає створення системи взаємовигідних партнерських відносин між персоналом та керівництвом підприємства, що забезпечується задоволенням матеріальних та нематеріальних потреб працівників та реалізацією інтересів підприємства. Соціальні загрози включають протиправні дії та дестабілізацію через соціальні конфлікти.
Силова складова	Спрямована на захист від протиправних дій, на забезпечення фізичної та моральної безпеки працівників підприємства (передовсім керівників), гарантування безпеки майнових і фінансових ресурсів, забезпечення сприятливих зовнішніх умов розвитку.

Джерело: складено на основі власних досліджень

Тож забезпечення та підвищення рівня економічної безпеки – це багатогранна задача, яка потребує всебічного підходу для захисту підприємства від численних загроз. Рівень економічної безпеки підприємства, насамперед, залежить від того, наскільки ефективно його керівництво і фахівці зможуть

уникнути можливих загроз та ліквідувати шкідливі наслідки певних негативних складових як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Економічну безпеку підприємства можна розглядати також з позиції компоненти стратегічного планування. Системний підхід до управління економічною безпекою підприємства передбачає визначення стратегічних цілей і завдань, а також розробку ключових показників ефективності та моніторинг поточного стану підприємства. Безпосередньо сам процес стратегічного планування економічної безпеки підприємства є багатоступеневим і складним, адже передбачає логічну послідовність робіт, спрямованих на підготовку необхідної концепції та цільових орієнтирів для планування, аналізу стану і перспектив розвитку, координацію дій щодо реалізації планів та контроль за їх виконанням, забезпечуючи належну якість з оптимальними витратами і можливість коригувати раніше заплановані орієнтири. Процес стратегічного планування економічної безпеки підприємства можна поділити на кілька етапів, зазначених в табл. 3.

Таблиця 3

Основні етапи процесу стратегічного планування економічної безпеки підприємства

Етап	Сутність та характеристика етапу
Підготовчий етап	Включає визначення стратегічного простору, оцінку внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, формування місії та бачення розвитку, розробку концепції економічної безпеки й вибір пріоритетів у її забезпеченні, визначення комплексу стратегічних завдань та побудову «дерева цілей».
Аналітичний етап	Охоплює ідентифікацію як наявних, так і потенційних ризиків та загроз економічній безпеці підприємства, стратегічний аналіз альтернативних варіантів розвитку, отриманих шляхом довгострокового прогнозування, аналіз перспектив і трендів, а також формування сценаріїв розвитку на основі моделювання ймовірних подій.
Координаційний етап	Включає вибір стратегії розвитку (альтернативи), розробку планів, заходів, а також методів щодо забезпечення економічної безпеки підприємства, їх коригування і формування кінцевого варіанту плану. Координаційний етап також передбачає розробку заходів щодо забезпечення мотивації виконання планів.
Контрольний етап	Передбачає моніторинг рівня економічної безпеки підприємства, контроль за результатами стратегічного планування економічної безпеки та коригування планів. Для системи контролю необхідно визначити порогові (граничні) значення показників стратегічного планування економічної безпеки підприємства. Важливо також передбачити можливість зворотного зв'язку.

Джерело: складено на основі власних досліджень

Загалом, економічна безпека передбачає створення здорового та стабільного середовища, в якому підприємство може ефективно функціонувати, розвиватися і досягати своїх стратегічних цілей, навіть в умовах нестабільності. Для успішного функціонування кожного підприємства критично важливо визначити істинний стан його економічної безпеки, аби розуміти реальні та потенційні загрози, а також можливості підприємства в економічному середовищі. Своєчасне виявлення та нейтралізація таких загроз сприяє збереженню фінансової стабільності, підвищенню ефективності бізнес-процесів і забезпеченню економічної стійкості підприємства до різних видів ризиків та загроз.

Після 24.02.2022 р. через військову агресію з боку росії та початку активної фази бойових дій в Україні більша частина бізнесу була фактично паралізована. Війна спричинила та продовжує завдавати масштабні руйнування в Україні. Навіть якщо активи підприємств залишилися фізично цілі, порушення логістики та міграція населення фактично суттєво ускладнило ведення бізнесу.

Результати опитування 372 представників бізнесу з усіх куточків України щодо становища українського бізнесу в період воєнного стану, проведеного організацією «Prozorro», наведено в табл. 4.

Таблиця 4

**Результати опитування щодо становища українського бізнесу в період
воєнного стану**

Зміни бізнесу у власній діяльності із початком вторгнення рф	Відсоток опитаних бізнесів, %
Нічого не змінювали	41 %
Звільнили частину працівників або відправили у простій / відпустку	34 %
Закрили виробництво / офіси / магазини	19 %
Зупинили діяльність або переключились на волонтерство	5 %
Освоїли новий профіль діяльності	4 %

Джерело: складено за матеріалами [83]

Отже, проведене опитування свідчить, що 41 % бізнесів із початку вторгнення рф на територію України не змінили хід власної діяльності; 34 % бізнесів – довелося звільнити певну частину працівників, вдатися до скорочення

заробітних плат та запровадження відпусток; 19 % бізнесів – закрили магазини, офіси, виробництва; 4 % бізнесів – освоїли нові для себе види діяльності; лише 5 % бізнесів повністю зупинили власне функціонування або переключились на волонтерство.

Таким чином, навіть в умовах воєнного стану український бізнес поступово адаптується. Підприємці завжди трансформуються, шукають нові можливості. Малий та середній бізнес України повертається до роботи, але відновлюється повільніше, ніж великий бізнес, та скорочує видатки на оплату праці.

Сучасні українські підприємства стикаються із низкою складних викликів, які значно ускладнюють забезпечення та підвищення рівня їх економічної безпеки. Всі ці виклики і загрози можна поділити на внутрішні й зовнішні, при чому вони виникають не тільки через військову агресію рф проти України, а й через зміни в геополітичній ситуації, глобальні економічні тенденції, а також розвиток та впровадження новітніх технологій.

Унаслідок того, що в економіці спостерігаються складні кризові процеси, обумовлені безпосередньо змінами як у соціально-політичному, так і в економічному середовищі, надзвичайно важливим є пошук наявних резервів забезпечення та підвищення рівня економічної безпеки підприємства, що дозволить безперебійно працювати суб'єктам господарювання з метою як простого, так і розширеного відтворення. Високий рівень вартості позикових коштів, стрімке знецінення вартості національної валюти, малий внутрішній ринок – усі ці фактори так чи інакше впливають на підвищення актуальності дослідження аспектів забезпечення та підвищення рівня економічної безпеки підприємства.

Очевидно, що військова агресія з боку російської федерації й ведення на території України бойових дій спричиняють для вітчизняних підприємств безпрецедентні виклики щодо втримання на ринку їх конкурентних переваг та забезпечення належного рівня економічної безпеки підприємства.

Проте в умовах воєнного стану, глобальної нестійкості, а також зростання ризиків та загроз використання лише традиційних підходів й інструментів управління економічною безпекою підприємства не призведуть до бажаного результату через те, що традиційна економіка не враховує вплив на рішення окремих економічних суб'єктів (окремих осіб, підприємств, інвесторів, організацій, установ, органів державної влади і місцевого самоврядування та ін.)

психологічних, емоційних, когнітивних, соціальних, а також культурних факторів.

Сучасна економічна та соціальна ситуація в Україні не тільки кардинально змінила уявлення та цінності, а й породила невизначене, доволі часто необґрунтоване ставлення до багатьох цінностей і норм, у тому числі й щодо необхідності постійного особистісного розвитку [99].

На стику економічних та психологічних досліджень з'явилася поведінкова економіка, яка вивчає закономірності впливу психологічних, емоційних і когнітивних факторів на поведінку та прийняття рішень економічними суб'єктами, а також психологічні особливості людського сприйняття і судження та їх вплив на ринкові чинники і на ринок загалом.

Поведінкову економіку необхідно відрізнити від ще однієї нової сфери економічних досліджень, а саме від експериментальної економіки, яка передбачає застосування експериментальних методів та економічних експериментів для дослідження економічних питань.

В табл. 5 ідентифіковано сукупність чинників впливу на економічну безпеку підприємства і наведено рекомендації щодо використання інструментів поведінкової та експериментальної економіки для забезпечення й підвищення рівня економічної безпеки підприємства.

Розглянемо більш детально запропоновані інструменти поведінкової й експериментальної економіки для управління економічною безпекою підприємства:

1. *Спрощення адміністративних процедур через використання «зрозумілої мови»* для уникнення непорозумінь передбачає спрощення інформації, а також її візуалізацію для кращого сприйняття (наприклад, надання детальних інструкцій із заповнення декларацій, автоматичне заповнення певних частин реєстраційних форм, можливість використання інтерактивних калькуляторів для розрахунку величини податків тощо).

2. *Стимулювання бажаної поведінки за рахунок «підштовхування»* полягає в тому, що за умови браку часу чи мотивації для детального аналізу всіх можливих альтернативних варіантів економічні суб'єкти у більшості випадках обирають той варіант, який пропонується за замовчуванням. Проведені дослідження вітчизняними науковцями Х. Передало, Ю. Огерчуком та Ю. Лібенко щодо можливості застосування технік впливу поведінкової

економіки в сучасних організаціях показали, що на сьогодні техніки «підштовхування» активно використовуються в багатьох країнах світу в різних сферах життя: в медицині, в податковій системі, в громадських установах, на підприємствах тощо. Ефективність застосування техніки «підштовхування» вже є доведеною на практиці, хоча багато осіб все-таки вказують на певні неетичні аспекти її використання [62].

Таблиця 5

Інструменти поведінкової й експериментальної економіки для управління економічною безпекою підприємства

Інструменти поведінкової та експериментальної економіки	Чинники впливу на економічну безпеку підприємства						
	Зовнішні чинники прямого впливу				Внутрішні чинники		
	Державне регулювання	Ринкові механізми		Конкурентне середовище	Персонал підприємства	Потенціал виробництва	Інвестиційний потенціал
		Постачальники	Споживачі				
1. Спрощення адміністративних процедур через використання «зрозумілої мови» для уникнення непорозумінь	+				+		
2. Стимулювання бажаної поведінки за рахунок «підштовхування»	+	+	+	+	+	+	+
3. Визнання державою соціальних норм поведінки	+			+	+		
4. Цільове інформування			+				+
5. Використання сучасних цифрових технологій			+	+		+	+
6. Використання емоційних реакцій			+		+		+
7. Використання техніки «Ментальний простір»					+		
8. Імітаційне моделювання			+	+		+	+
9. Інтерактивна взаємодія		+	+		+		
10. Застосування економічного експерименту	+			+		+	+

Джерело: власна розробка

3. *Визнання державою соціальних норм поведінки* має на меті популяризувати певні шаблони поведінки та мотивувати наслідувати кращі практики. Даний інструмент поведінкової економіки сприятиме також підвищенню рівня ринкової безпеки, яка є однією з найважливіших складових системи фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання та полягає у захисті від неефективно обраної моделі поведінки на ринку [54].

4. *Цільове інформування* передбачає використання ефективних комунікаційних стратегій з метою впливу на усвідомлення і сприйняття інформації. При використанні даного інструменту поведінкової економіки потрібно обрати найбільш доречні канали комунікації з кожною групою цільової аудиторії. Так, наприклад, до можливих шляхів поширення інформації в інтернеті належать: ефективний веб-сайт, використання соціальних мереж, проведення онлайн-кампаній, визначення онлайн-ресурсів та засобів інтернет-маркетингу тощо.

5. *Використання сучасних цифрових технологій* полягає у застосуванні, наприклад, мобільних додатків або алгоритмічних систем для збору та аналізу даних, персоналізованої рекомендації і забезпечення зручного доступу до потрібної інформації.

6. *Використання емоційних реакцій* (щастя, радість, подив, інтерес, страх, тривога, невпевненість, невизначеність тощо) допомагає впливати на рішення економічних суб'єктів та здійснювати підприємствам ефективну діяльність. Проте більшість негативних емоцій спонукають до здійснення економічними суб'єктами ірраціональних кроків, що може спричинити шкоду самій людині, а також призвести до руйнівних наслідків на національному рівні. Досвід, який переживають українці в умовах воєнного стану, показав, що хаотична та панічна поведінка громадян, яка була викликана негативними емоціями (страхом, тривогою, невпевненістю і невизначеністю), на початку повномасштабної війни значно похитнула економічну систему України: спостерігалось ажіотажне зростання попиту на готівку, необґрунтований попит на продукти, порушення організації фінансових відносин, невинуватна активізація руху ресурсів на валютному ринку, проблеми зайнятості та зростання безробіття через масову міграцію і переміщення людей всередині країни. Отже, емоції громадян впливають на їх економічні рішення. Контроль емоцій – це один

із методів впорядкування економічної поведінки громадян в умовах воєнного стану.

7. *Використання техніки «Ментальний простір»* передбачає формування в колективі позитивного корпоративного клімату з етичними нормами поведінки. Взагалі, «ментальний простір» передбачає собою середовище формування та функціонування системи цінностей, стереотипів, ідей, поведінки, традицій, виховання й ін. Тобто «ментальний простір» – це те оточення, в якому існує людина, яке впливає на наші емоції, визначає нашу поведінку, формує наш характер та змушує роботи вибір, але не завжди той, який нам хотілося би зробити. Так, наприклад, відсутність на підприємстві обґрунтованого методичного підходу до засобів мотивації професійного розвитку персоналу може призвести до втрати наявного інтелектуального потенціалу (тобто погіршення кадрової складової економічної безпеки підприємства), в результаті чого підприємство може втратити свої конкурентні позиції на ринку.

8. *Імітаційне моделювання* представляє собою потужний інструмент експериментальної економіки для дослідження складних економічних систем та процесів, заснований на відтворенні за допомогою інформаційних технологій розгорнутого у часі процесу функціонування економічної системи із врахуванням впливу зовнішнього середовища. Зазначений інструмент експериментальної економіки дозволяє розглядати велику кількість альтернатив, підвищувати ефективність управлінських рішень та точніше прогнозувати їх наслідки, в тому числі в умовах невизначеності. Науковець З. Соколовська вважає, що імітаційні моделі, як дієвий апарат експериментального підходу в економіці, дозволяють запобігати помилковим діям у виробництві та розповсюдженні товарної продукції; підвищувати фінансову стабільність підприємства, а також знизити впливи ризиків та невизначеності зовнішнього оточення [79].

9. *Інтерактивна взаємодія* має на меті створення умов для взаємозв'язку між різними групами чи індивідами задля впливу на їх поведінку та економічні рішення. Так, наприклад, в раніше проведених дослідженнях зазначено, що в умовах перманентного зростання вартості ресурсів утримати наявні позиції та підвищити загальний рівень конкурентоспроможності зможе лише те підприємство, яке зуміє налагодити тісний взаємозв'язок з органами державної влади, місцевого самоврядування в частині отримання додаткових фінансових ресурсів та пілґ для закупівлі й впровадження провідних інноваційних технологій, та залучити потенційного інвестора для модернізації

виробничого комплексу і розвитку суб'єкта господарювання в цілому [41]. Інтерактивна взаємодія сприяє налагодженню такого взаємозв'язку.

Застосування економічного експерименту полягає у спробі реалізувати на практиці якісь положення (висновки, результати) економічної теорії. Прикладом застосування економічних експериментів є створення економічних зон в окремих регіонах країни (Закарпаття, Одеса, Львів). Ще один приклад застосування економічного експерименту – це апробація впровадження єдиного податку в сільськогосподарську галузь, яка проводилася на початку лише в декількох районах нашої країни.

Таким чином, поведінкова економіка – це один із напрямків розвитку сучасної економічної науки, один із інструментів для пояснення можливостей ефективного прийняття економічних рішень певних суб'єктів та впливу цих рішень на економічні процеси, які відбуваються в суспільстві, в тому числі з метою забезпечення економічної безпеки підприємства.

Для успішного розвитку будь-якого підприємства необхідно постійно працювати над пошуком напрямів забезпечення та підвищення рівня його економічної безпеки. Зазвичай, основні резерви зміцнення економічної безпеки підприємства безпосередньо пов'язані із напрямками господарювання цього суб'єкта підприємницької діяльності. Тому, аби досягти забезпечення та підвищення рівня економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності, кожен суб'єкт господарювання повинен прагнути до підвищення ефективності своєї діяльності та зростання показників рентабельності. Для ефективного управління підприємством та забезпечення його економічної безпеки в поточному періоді, а також для сталого функціонування і розвитку у майбутньому першочерговим завданням є формування стратегії, як основного орієнтиру діяльності підприємства в цьому напрямку.

Формування стратегії забезпечення та підвищення рівня економічної безпеки підприємства є елементом багатопланового управлінського процесу з врахуванням поведінкових аспектів. Це процес, в якому керівництво здійснює довгострокове управління підприємством, оцінює поточний стан і загальну динаміку розвитку бізнесу, визначає цілі діяльності та розробляє стратегію їх досягнення із врахуванням всіх релевантних (найсуттєвіших) зовнішніх і внутрішніх умов, а також забезпечує контроль за виконанням розроблених планів, постійно розвиваючись та змінюючись.

Стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства залежно від поточного рівня економічної безпеки наведено на рис. 3.



Рис. 3. Стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства залежно від поточного рівня економічної безпеки

Джерело: власна розробка

Отже, пропонується виокремлювати 7 стратегій забезпечення економічної безпеки підприємства залежно від 5 рівнів економічної безпеки.

В табл. 6 наведено характеристику запропонованих 7 стратегій залежно від поточного рівня економічної безпеки підприємства.

Таблиця 6

Стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства залежно від поточного рівня його економічної безпеки

Поточний рівень економічної безпеки підприємства	Характеристика рівня економічної безпеки підприємства	Стратегія забезпечення економічної безпеки підприємства	Характеристика стратегії
Рівень I – Високий рівень економічної безпеки підприємства	Високий рівень економічної безпеки підприємства (або суб'єкта бізнесу) характерний для такого функціонування, яке передбачає найбільш ефективну діяльність, а також організовану надійну систему економічної безпеки, здатну своєчасно виявляти, попереджувати або усувати будь-які ризики, загрози та небезпеки.	Стратегія зростання	В основі стратегії зростання лежить збереження достатньо високого поточного рівня економічної безпеки бізнесу, а також подальше посилення системи його захисту від імовірних прогнозованих та неочікуваних небезпек, ризиків і загроз економічним інтересам підприємства за умов ефективного управління та використання власних ресурсів, а також отримання найкращих із можливих результатів господарської діяльності підприємства з великим потенціалом росту.
		Стратегія підтримки	Передбачає збереження існуючого стану економічної безпеки підприємства (або суб'єкта бізнесу), контроль результатів діяльності й попередження виникнення можливих ризиків та загроз економічним і соціальним інтересам підприємства.
Рівень II – Нормальний рівень економічної безпеки підприємства	Нормальний рівень економічної безпеки підприємства (або суб'єкта бізнесу) передбачає прибутковість діяльності із погіршенням однієї чи декількох компонент (або функціональних складових) економічної безпеки, характеризується значеннями одного або декількох показників ефективності діяльності, які несуттєво відхиляються від норми.	Вибірково-посилюча стратегія або стратегія посилення	Передбачає проведення заходів, спрямованих на посилення однієї з компонент (або функціональних складових) чи одного з показників економічної безпеки підприємства (або суб'єкта бізнесу), значення яких є недостатнім.
		«Консервативна» стратегія	Орієнтована на підтримку достатнього (нормального) рівня економічної безпеки підприємства, своєчасне виявлення та попередження різного роду ризиків, загроз і небезпек, а також посилення окремих компонент (або функціональних складових) економічної безпеки підприємства, які на поточний момент є «вузьким місцем» («слабкою ланкою») та потребують додаткової уваги.

Поточний рівень економічної безпеки підприємства	Характеристика рівня економічної безпеки підприємства	Стратегія забезпечення економічної безпеки підприємства	Характеристика стратегії
Рівень III – Передкризовий рівень економічної безпеки підприємства	Рівень економічної безпеки, за якого підприємство не має належні обсяги доходу, ледве покриває рівень своїх витрат, в результаті чого отримує низькі значення усіх показників рентабельності, низький рівень продуктивності, недостатню фінансову стійкість, ліквідність та платоспроможність.	Пристосувальна стратегія або стратегія адаптації	Пристосувальна стратегія або стратегія адаптації спрямована на проведення заходів щодо пристосування виду діяльності підприємства до певних економічних умов та навики. Пристосувальну стратегію або стратегію адаптації обирають підприємства (чи бізнес-суб'єкти) із низьким рівнем своєї економічної безпеки, тому що така стратегія дозволяє швидко та з найменшими втратами пристосувати своє підприємство до динамічних змін в зовнішньому середовищі.
Рівень IV – Кризовий рівень економічної безпеки підприємства	Кризовий рівень економічної безпеки підприємства – це такий рівень, за якого одразу декілька компонент (або функціональних складових) економічної безпеки мають недостатні значення.	Трансформаційна стратегія або стратегія змін	Передбачає зміни, які стосуються виду діяльності підприємства, зовнішнього ринку та складових економічної безпеки. Отже, за потреби підприємство (суб'єкт господарювання) може змінити напрямок діяльності, ринок збуту продукції, закупівельну політику, ціноутворення, технологію виробництва, наприклад, шляхом впровадження інновацій, а також посилити найслабші компоненти (або функціональні складові) системи економічної безпеки підприємства.
Рівень V – Небезпечний рівень економічної безпеки підприємства	Небезпечний рівень економічної безпеки – це такий стан, за якого незадовільні значення мають майже всі фінансово-економічні показники, фінансовий стан підприємства – критичний, а ймовірність його банкрутства та ліквідації є найвищою.	Комплексно-убезпечуюча стратегія або стратегія «виживання»	Комплексно-убезпечуюча стратегія або стратегія «виживання» підприємства орієнтована на комплексний захист даного фінансово нестабільного підприємства, яке перебуває на межі банкрутства за усіма компонентами (або функціональними складовими) економічної безпеки задля уникнення рейдерського захоплення або банкрутства та ліквідації. Передбачає проведення заходів покращення всіх компонент (функціональних складових) економічної безпеки підприємства, які мають недостатні значення.

Джерело: власна розробка

Для формування стратегії забезпечення та підвищення рівня економічної безпеки підприємства необхідно визначити алгоритм розроблення такої стратегії, який наведено на рис. 4.

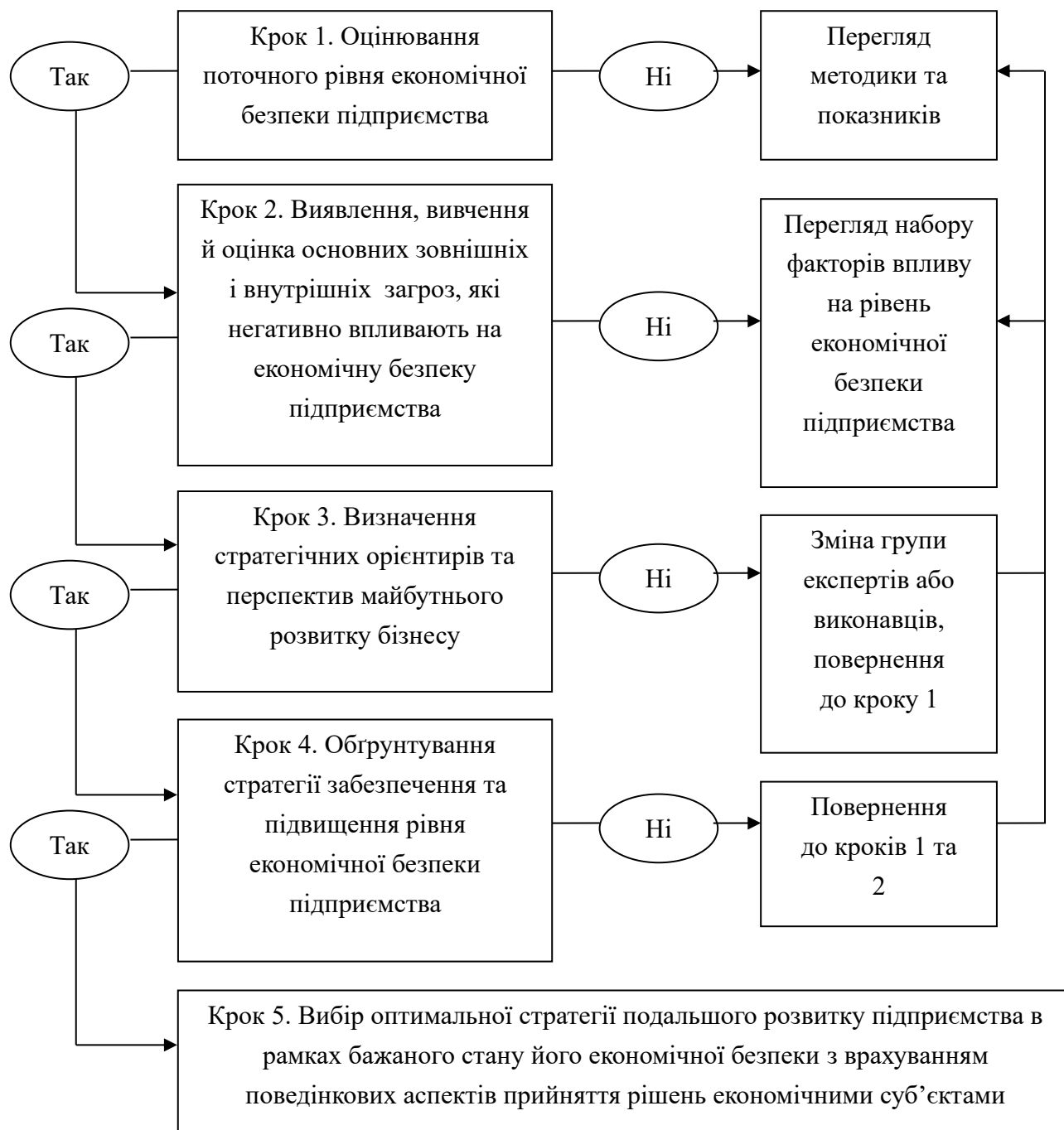


Рис. 4. Алгоритм формування стратегії забезпечення та підвищення рівня економічної безпеки підприємства з врахуванням поведінкових аспектів прийняття рішень економічними суб'єктами

Джерело: власна розробка

У межах алгоритму формування стратегії забезпечення та підвищення рівня економічної безпеки підприємства виокремлено інструментарій поведінкової економіки, який використовується для розроблення зазначеної стратегії з врахуванням впливу психологічних, емоційних і когнітивних факторів на поведінку та прийняття рішень економічними суб'єктами.

Варто зазначити, що кожний суб'єкт господарювання є унікальним, має свої особливості, характеристики та відмінності, внаслідок чого неможливо розробити універсальний, прийнятний для всіх алгоритм формування стратегії забезпечення та підвищення рівня економічної безпеки підприємства. Попри вказане, базовими при формуванні зазначеної стратегії мають бути наступні концептуальні засади:

- стратегія забезпечення та підвищення рівня економічної безпеки підприємства повинна бути сформульована із врахуванням економічної ситуації в країні та особливостей ринкового середовища;

- відповідність стратегії забезпечення та підвищення рівня економічної безпеки підприємства загальній безпековій стратегії країни загалом, особливо в умовах воєнного стану;

- ключовим орієнтиром при формуванні стратегії забезпечення та підвищення рівня економічної безпеки має бути орієнтованість на місію підприємства і його загально-корпоративну стратегію, а також на ефективне використання внутрішнього потенціалу;

- необхідно враховувати існування обмежень щодо формування та реалізації стратегії забезпечення і підвищення рівня економічної безпеки підприємства, які зумовлені поточним, досягнутим рівнем економічної безпеки суб'єкта господарювання та проявами нестабільного зовнішнього середовища;

- спрямованість стратегії забезпечення та підвищення рівня економічної безпеки повинна містити відповідні цілі та завдання;

- ключові елементи стратегії забезпечення та підвищення рівня економічної безпеки суб'єкта господарювання повинні впливати із специфіки та напрямів діяльності даного конкретного підприємства;

- в основі стратегічного планування забезпечення та підвищення рівня економічної безпеки повинні лежати принципи економічної ефективності, багатоваріантності та альтернативності.

Економічна безпека підприємства є багатокомпонентною системою, що складається з численних показників із різною базою вимірювання, які

комплексно характеризують рівень фінансової стабільності підприємства, ефективність управління ресурсами та бізнес-процесами, рентабельність, економічну стійкість до зовнішніх і внутрішніх загроз, а також спроможність підприємства нейтралізувати ризики, пов'язані з динамічними змінами та невизначеністю в умовах воєнного стану.

В сучасних умовах господарювання актуальності набувають саме інструменти поведінкової й експериментальної економіки, комплексна реалізація яких сформує базові передумови для забезпечення та підвищення рівня економічної безпеки українських підприємств, а також для мінімізації негативного впливу умов воєнного стану на результати їх діяльності.

За результатами проведеного дослідження було проаналізовано теоретико-методичні підходи до формування стратегії забезпечення та підвищення рівня економічної безпеки підприємства, запропоновано виокремлювати 7 стратегій забезпечення економічної безпеки підприємства залежно від 5 можливих рівнів економічної безпеки, визначено основні етапи процесу формування та реалізації стратегії забезпечення і підвищення рівня економічної безпеки підприємства, сформовано алгоритм формування зазначеної стратегії з врахуванням поведінкових аспектів прийняття рішень економічними суб'єктами.

Напрями реалізації запропонованих рекомендацій щодо використання інструментарію поведінкової та експериментальної економіки при формуванні й реалізації стратегії забезпечення і підвищення рівня економічної безпеки підприємства можуть стати предметом подальших наукових досліджень. Результати проведеного дослідження можуть бути використані вітчизняними підприємствами під час процесу формування та вибору стратегії забезпечення і підвищення рівня економічної безпеки.

Список використаних джерел до розділу 3

1. Баранов В. В. Роль поведінкової економіки в розумінні прийняття економічних рішень. *Академічні візії*. 2024. Вип. 28. С. 1–14. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/921>
2. Біла І. Поведінкова економіка в державному регулюванні бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-51>
3. Білий О. А., Драглюк О. В., Івченко М. М. Аналіз підходів в галузі створення та управління інформаційними системами Міністерства оборони Великобританії. *Вісник ВІТІ. Комунікаційні та інформаційні системи*. 2021. В.2. С. 18-29. <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2023/09/2021-2.pdf>
4. Білоус І.І. Поняття соціальної безпеки та її роль в системі національної безпеки держави. *Ефективна економіка*. 2019. № 3. DOI: [10.32702/2307-2105-2019.3.41](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.3.41)
5. Блага Н. Управління проєктами. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2021. 152с.
6. Богущкий С. В. Джерелознавчий аналіз проблематики проектного управління: огляд сучасного закордонного дискурсу. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 2 (81). С. 106-112. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.2.12>.
7. Борейко Н.М., Параниця С.П. Соціальна безпека як потенціал розвитку регіону України. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 123–126.
8. Бушуев С.Д. Управление проєктами: основы знаний и система оценки компетентности проєктных менеджеров (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1). Киев : ИРИДИУМ, 2010. 208 с.
9. Варналій З.С. Багаторівнева система соціальної безпеки. *Економіка і регіон*. 2022. № 1 (84). С. 21-27. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.1\(84\).2547](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.1(84).2547)
10. Василега В. Є. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах впливу зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 146–153. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-146-153>
11. Відкритий бюджет для громадян <https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes> та <https://minfin.com.ua/>

12. Військовий стандарт 01.040.011 (Видання 1). Оборонне планування. Програмно-проектний менеджмент. Управління проектами. Наказ начальника Управління стандартизації, кодифікації та каталогізації від 17.09.2021 № 56. URL: https://www.mil.gov.ua/content/other/VST_command_projects.pdf.
13. Волобуєв В., Томків І., Веретільник В. Результати аналізу історичних передумов і досвіду практичного використання методів проектного управління у секторі безпеки і оборони Сполучених Штатів Америки та Великої Британії. Збірник наукових праць серія: військові та технічні Науки національної академії державної прикордонної служби України. *Військова наука*. 2023. № 3(92). С. 36-45. URL: <https://dspace.nadpsu.edu.ua/bitstream/123456789/3398/>.
14. Волосюк М.В., Сіренко І.В. Економічна безпека територіальної громади в системі забезпечення її сталого розвитку. *Економіка та держава*. 2021. №6. С. 105-109. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.6.105
15. Вороч Б. Підходи до розроблення інтегрованої моделі стратегічного планування в Міністерстві оборони України, Збройних Силах України та інших складових сил оборони. *Збірник наукових праць ЦВСД НУОУ*. 2023. № 1 (77).
16. Генсек НАТО висловився щодо миру в Україні та необхідності збільшення витрат на оборону. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-ryuttenhensek-nato-vytraty-oborona/33274287.html>.
17. Гнидюк І.В, Романовська Ю.А. Показники оцінювання соціальної безпеки. *Modern Engineering and Innovative Technologies*. 2022. № 21-02. с. 10–15. DOI: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2022-21-02-004>
18. Гудзь М. Поведінкова економіка в умовах війни: вплив емоцій на економічні рішення громадян. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-27>
19. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А., 2019. 278 с.
20. Декларація про державний суверенітет України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-12#Text>
21. Демкура Т., Маркович І. Основні риси та особливості становлення поведінкової та експериментальної економіки. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2(25). С. 465–473. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2022.02.465>

22. Деякі питання проведення моніторингу та оцінювання державної регіональної політики : Постанови кабінету міністрів України від 15 березня 2024 року № 305. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2024-%D0%BF#Text>
23. Дзьоба О.Г., Ставнича Н.І. Методичні засади оцінювання соціальної безпеки держави. *Економіка природокористування і сталий розвиток*. 2020. №7(26). С.56-62. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/166846>
24. Звіт Макроекономічний та монетарний огляд, вересень 2024 року URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/makroekonomichniy-ta-monetarniy-oglyad-veresen-2024-roku> (дата звернення 24.01.2025).
25. Івончак І. Аналіз методичних підходів до оцінки рівня економічної безпеки підприємництва. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. Вип. 10. С. 29–37. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.4>
26. Індекс соціальної єдності та примирення. URL: https://ukrstat.gov.ua/csr_prezent/2020/ukr/st_rozv/metadata/16/data/16.9.1.xlsx (дата звернення: 08.01.2025)
27. Індикатори цілей сталого розвитку для України. Державна служба статистики України. URL: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/> (дата звернення: 08.01.2025)
28. Каталог військових стандартів. URL: https://surl.li/bembqm_
29. Коленда Н. В. Поняття соціально-економічної безпеки підприємства . *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. № 7. С. 672–678.
30. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
31. Концептуальні підходи та механізми стимулювання розвитку соціально-економічних систем та суб'єктів ринку : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Н. В. Шандової. Херсон : Вид-во ФОП Вишемирський В. С., 2023. 362 с.
32. Копитко М.І., Маланчук А.М. Дослідження сутності соціально-економічної безпеки підприємства в сучасних умовах розвитку. *Науковий вісник львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2023. №1. С.18-22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-3>
33. Коптева Г. М. Класифікація підходів до оцінки економічної безпеки підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2(25). С. 221–229. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.25-32>

34. Костенко Ю., Короленко О., Гузь М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77>
35. Лагодієнко В. В., Суханова А. В. Характеристика економічної безпеки підприємств та оцінка основних індикаторів безпеки. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. «Економічні науки»*. 2019. Вип. 206 С. 318-333.
36. Леонтович С. П. Аналіз досвіду впровадження методології портфельного управління в оборонній сфері провідних країн-членів НАТО. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2024. №6. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-6-10008>.
37. Леонтович С.П., Сотник В.В. Проблеми функціонування наявної системи управління оборонними ресурсами сектору безпеки і оборони України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 2. С. 23-26.
38. Литовченко О., Ілляшенко О., Гордієнко Н. Етапи стратегічного планування економічної безпеки підприємства. *Економічний аналіз*. 2021. Т. 31. № 2. С. 98-106. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2021.02.98>
39. Лугова В. М., Голубєва Т.В. Соціальна безпека як ключова підсистема безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2011. № 10. С. 69-72. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2011-10_0-pages-69_72.pdf
40. Макаренко С. М., Олійник Н. М. Бізнес-планування : навч.-метод. посіб. Херсон : ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. 224 с.
41. Макаренко С. М., Олійник Н. М., Рибачок С. А. Удосконалення державної інвестиційної політики як основи впровадження інноваційних технологій на вітчизняних підприємствах. *Економічні інновації : Збірник наукових праць*. 2019. Т. 21. Вип. 3 (72). С. 62–70. DOI: [https://doi.org/10.31520/ei.2019.21.3\(72\).62-70](https://doi.org/10.31520/ei.2019.21.3(72).62-70)
42. Мейко О. В. Проектне управління у Державній прикордонній службі: зміст основного концепту й особливості застосування / О. В. Мейко, О. В. Адамчук, В. О. Торічний, Д. В. Ковальов. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 4 (31). С. 71-74.
43. Методи та інструменти аналізу і прогнозування ринкової ситуації в забезпеченні стійкості суб'єктів господарювання : монографія / за заг. ред.

Н. В. Шандової. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 280 с. URL: <http://kntu.net.ua/ukr/content/view/full/67303>

44. Методика розрахунку рівня економічної безпеки України : Наказ Міністерства економіки України від 02.03.2007 р. № 60. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0060665-07#Text>

45. Щодо вдосконалення методології інтегрального оцінювання рівня економічної безпеки України. Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень. 2013. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/schodo-vdoskonalennya-metodologii-integralnogo-ocinyuvannya-rivnya>.

46. Методичні рекомендації з управління проєктами. Затв. МОУ 20.02.2019 р. URL: https://www.mil.gov.ua/content/oboron_plans/Metod_recomendacii_z_upravlinnia_p_roektamy.pdf.

47. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України : Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 р. №1277. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text>

48. Михальченко Г. Забезпечення соціальної безпеки населення в умовах загострення соціально-економічних ризиків. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2019, Випуск 7(14). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/download/170>

49. Міністерство оборони України. Офіційний сайт. URL: <https://www.mil.gov.ua/> (дата звернення: 1 січня 2025).

50. Мокій А. І., Павліха Н. В., Дацко О. І., Науменко Н. С., Гуменюк А. М. Соціальна безпека територіальних громад у контексті регіональної політики України. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. Вип. 6. С. 42-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2018_6_9

51. НАТО змінює правила, щоб прискорити оборонне виробництво <https://www.radiosvoboda.org/a/news-nato-pravyla-oboronne-vyrobnytstvo/33278295.html>.

52. Олійник Н. М., Болгар М. С., Михайлюк А. В. Використання інструментів поведінкової та експериментальної економіки для управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/70>

53. Олійник Н. М., Корчевська Л. О., Макаренко С. М. Оцінка інвестиційної складової економічної безпеки Херсонського регіону з метою

залучення міжнародних проектів. Вісник Хмельницького національного університету: *Економічні науки*. 2017. № 1. С. 130–134. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/VKNU-ES-2017-N1_244.pdf

54. Олійник Н. М., Макаренко С. М., Олійник О. М. Оцінка ринкової безпеки суб'єкта господарювання в умовах системної економічної трансформації. *Фінансові інструменти сталого розвитку держави в умовах системної економічної трансформації* : зб. матеріалів I Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький – м. Херсон, 22 черв. 2022 р.). Хмельницький – Херсон, 2022. С. 150–152.

55. Олійник Н. М., Рибась Д. Є., Шевченко С. В. Методичні засади оцінки економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Івано-Франківськ, 07-08 листоп. 2024 р.). Івано-Франківськ, 2024. С. 209–212.

56. Олійник Н. М., Шандов Р. А. Принципи управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку* : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Херсон – м. Хмельницький, 27-28 квіт. 2023 р.). Херсон, 2023. С. 193–196. URL: <https://kntu.net.ua/index.php/eng/content/view/full/58796>

57. Організація проєктної діяльності: навчальний посібник / Л.В. Шинкарук, В.П. Биховченко, Т.О. Власенко. Київ: НУБіП України, 2021. 341с. https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u317/2021_np_opd_shin_bih_vlas_vlas.pdf.

58. Основні теоретичні та практичні аспекти функціонування системи управління оборонними ресурсами на рівні Збройних Сил України / О. Семененко та ін. *Social Development and Security*. 2021. Вип. 11, №3. С. 98–115.

59. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.01.2025)

60. Павліковський А. К., Фролов В. С., Саганюк Ф. В., Наливайко А. Д., Поляєв А. І. та ін. Оборонна реформа: системний підхід до оборонного менеджменту: монографія / Заг. ред. д. військ. н. А. М. Сиротенко. Київ: НУОУ, 2020. 306 с.

61. Паневник Т. М., Болгарова Н. К. Поведінковий аспект економічного зростання. *Бізнес Інформ*. 2021. № 8. С. 13–18. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-8-13-18>
62. Передало Х. С., Огерчук Ю. В., Лібенко Ю. С. Поведінкова економіка та можливості застосування технік її впливу в сучасних організаціях. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.94>
63. Підлипна Р.П. Методологічні засади тлумачення дефініції «соціальна безпека». *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25.2. С. 275-280. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2015/25_2/48.pdf
64. Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни : Закон України від 03.03.2022 р. № 2115-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>
65. Про Індекс SCORE. URL: <https://www.scoreforpeace.org/uk/about> (дата звернення: 08.01.2025)
66. Про національну безпеку України. Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2469-19> (дата звернення: 10.01.2025).
67. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20.08.2021 р. "Про Стратегічний оборонний бюлетень України". Указ президента України №473/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4732021-40121>.
68. Про Стратегічний оборонний бюлетень України. Указ Президента України від 17 вересня 2021 року № 473/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0063525-21#Text>.
69. Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ президента України від 30.09.2019 р. №722/2019. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>
70. Продиус О.І., Прокоф'єва В.К. Історичні передумови розвитку проектного управління. *Держава та регіони Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 3 (108). С. 141-146. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/3_2019/30.pdf.
71. Проект з впровадження програмно-проектного управління в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України. URL: <https://fsr.org.ua/page/P3M>.
72. Резнікова О.О., Сьомін С.В. Забезпечення безперервності процесу управління у сфері національної безпеки. *ІСД*. 2019. С. 1-15. URL:

74. Романовська Ю.А. Місто як об'єкт соціально-економічної безпеки. *Проблеми економіки*. 2019. № 3 (41). С. 171-177. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2019-3_0-pages-171_177.pdf

76. Сазонець І.Л. Міжнародні стандарти безпеки підприємств. Рівне : Волинські обереги. 2015. 352 с.

78. Скуратівський В., Линдюк О. Соціальна безпека українського суспільства та шляхи її забезпечення. *Вісник Національної академії державного управління*. 2011. №3. С. 194–204. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2011_3_28

80. Сотник В.В., Леонтович С.П., Косарецький Є.І., Бойко Р.В. Шляхи удосконалення механізму управління оборонними ресурсами. *Збірник наукових праць ЦВСД НУОУ*. 2023. № 3. (79). <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2023-3-79/108-117>

81. Соціальна безпека: державне регулювання та організаційно-економічне забезпечення : монографія. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. 492 с.

82. Соціально-економічна безпека : навч. посіб. / О. В. Безпалько та ін. ; за заг. ред. О. І. Драган. Київ: Кафедра, 2019. 277 с.

83. Становище бізнесу в період воєнного стану. URL:
https://drive.google.com/file/d/1NL48R_2md5X_bn4BvNLoi1tIOv55BKoq/view?fbclid=IwAR0DQWUgYkTzF6G9eZlE7HnVdLmKjPqJfGhIjKlMnOpQrStUvWxYz

lid=IwAR1TT_lHbV4y91u9Vnz9d8Qucd5N3P010DTkwMdE2B3YgGPNobgHL1avT8 (дата звернення: 05.01.2025).

84. Стратегічне та оборонне планування за процедурами НАТО. URL: <https://ukrainetonato.com.ua/standarty-nato/strategichne-ta-oboronne-planuvannia-za-protseduramy-nato/>.

85. Сурков О., Цурко Ю. Особливості оборонного менеджменту в міністерстві оборони США. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України*. 2024. № 1(80), 2024 DOI: <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2024-1-80/34-40>.

86. Топ інструментів для проєктного менеджменту. URL: <https://training.qatestlab.com/blog/technical-articles/top-tools-for-project-management/>.

87. Урдуханов Р.І. Система індикаторів оцінювання стану кадрової безпеки на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2022. №3(47). С. 104-113. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.11>

88. Фонд підтримки реформ в Україні. Проєкт з впровадження програмно-проєктного управління в МОУ та ЗСУ. URL: <https://fsr.org.ua/>.

89. Франчук В.І. Теорія безпеки соціальних систем : підручник. Львів : ЛьвДУВС, 2016. 216 с.

90. Чепков, І. Б., Демченко, Є. Я., & Москвітін, О. О. Програмно-цільовий метод планування. Застосування програмно-цільового методу в системі оборонного планування США. *Озброєння та військова техніка*. 2018. В.2, 8-14.

91. Шандова Н., Сидорук П., Парфьонов В. Метод адаптивного управління економічною безпекою підприємства. *Економічні горизонти*. 2025. № 1(30). С. 44–54. URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/321111>

92. Ястремська О.М. Теоретичні положення оцінювання соціальної безпеки регіонів у стратегічному періоді. *Бізнес-інформ*. 2023. №12. С. 418-423. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-418-423>

93. Alabdullah T. T. Y. Management accounting insight via a new perspective on risk management-companies' profitability relationship. *International Journal of Intelligent Company*. 2022. Vol. 9. № 2. P. 244–257. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJIE.2022.121752>

94. Black, F., & Litterman, R. Global Portfolio Optimization. *Financial Analysts Journal*. 1992. 48(5), p. 28–43. <https://doi.org/10.2469/faj.v48.n5.28>.

95. Daneshgar S., Zahedi R. Investigating the hydropower plants production and profitability using system dynamics approach. *Journal of Energy Storage*. 2022. Vol. 46. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.est.2021.103919>
96. Garanovich I., de Visser G., Nguyen M., Gill A., Ween A., Heseltine T., ... & Zadeh H. Management of interdependencies in Defence capability portfolio. MODSIM 2013. In 20th International Congress on Modelling and Simulation. 2013 December. Society of Australia and New Zealand, 2013, P.1012-1018. ISBN: 978-0-9872143-3-1. URL: <https://www.mssanz.org.au/modsim2013/D1/garanovich.pdf>.
97. Harrison K. R. et al. "Portfolio Optimization for Defence Applications," in IEEE Access, vol. 8, pp. 60152-60178, 2020, doi: 10.1109/ACCESS.2020.2983141.
98. Kim K. Y., Eisenberger R., Takeuchi R., Baik K. Organizational-level perceived support enhances organizational profitability. *Journal of Applied Psychology*. 2022. Vol. 107. № 12. P. 2176–2196. DOI: <https://doi.org/10.1037/apl0000567>
99. Makarenko S., Oliinyk N., Oleksenko Y. Improvement of the system of management of professional development of personnel: the case of Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2020. Vol. 6. № 4. P. 103–109. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2020-6-4-103-109>
100. Military Committee in Chiefs of Defence Session. URL: https://www.nato.int/cps/eu/natohq/events_231835.htm?selectedLocale=en.
101. Oliinyk N., Makarenko S., Zhytchenko I. “Greening” and intellectualization of transport in the context of ensuring economic security of transportation enterprise. *Review of transport economics and management*. 2021. № 6(22). C. 48–59. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2021/243559>
102. The Standard for Portfolio Management - Third Edition. URL: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/certifications/standard-for-portfolio-management-third-edition.pdf?rev=67c367d7cf8f483d8e67f99af78205f7>.

РОЗДІЛ 4.

**СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ***Л. В. Боровік**Т. Ю. Осадча***4.1. Соціально-економічний контекст підтримки
конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу в
післявоєнний період**

Конкурентоспроможність малого та середнього бізнесу (далі - МСБ) в Україні є ключовим фактором економічного відновлення та забезпечення сталого розвитку країни. МСБ займають вагомую частину у структурі всіх підприємств України, забезпечуючи робочі місця, сприяючи розвитку інновацій та підтримуючи регіональний розвиток. Тому питання підвищення конкурентоспроможності МСБ в контексті державної підтримки є актуальним, особливо в умовах нестабільності та кризових ситуацій, адже цей процес сприятиме зростанню валового внутрішнього продукту (далі – ВВП) та покращенню загальної макроекономічної ситуації.

Формування сприятливих можливостей національної економіки щодо «правильної» конкурентної боротьби і досягнення ефективних результатів може ускладнюватися в зв'язку з необхідністю постійного пристосування до мінливих умов, що вимагає, в свою чергу, пошуку науково-обґрунтованих концепцій економічного розвитку та підвищення рівня конкурентоспроможності виробленого продукту чи виконаної послуги. Ведення малого підприємництва стало раціональнішою формою господарювання, яке найкраще пристосоване до змінних політичних і економічних умов. МСБ забезпечує гнучкість та адаптивність економіки до нових умов, створюючи нові ринки та ніші.

В економічній науці поняття категорії «конкурентоспроможність підприємства» є динамічним та розглядається з різних підходів. Одні економісти, розглядаючи конкурентоспроможність підприємства опираються на перелік

конкурентних переваг, інші – приділяють увагу виробничій діяльності підприємств.

В. Романишин зазначає, щоб «бути конкурентним і відповідати вимогам ринку, підприємствам потрібно: регулярно проводити аналіз попиту та пропозицій конкурентів в сфері своєї роботи; забезпечувати модернізацію як виробництва в цілому, так і окремих процесів на підприємстві; здійснювати постійне розширення асортименту виготовленої продукції або надаваних послуг, забезпечуючи побажання населення» [48]. Тому доцільно такі завдання, на думку науковця, не лише прописувати в стратегії підприємства, а й контролювати кожен етап їх виконання, вчасно слідкувати за динамікою основних показників діяльності, проводити моніторинг, формувати звітність, створювати робочий план та вчасно його коригувати залежно від ситуації на виробництві [48].

Отже, В. Романишин теж пропонує власну дефініцію поняття конкурентоспроможності підприємства і зазначає, що «...це складна та багатогранна ознака, яка означає суперництво та боротьбу за отримання найкращих результатів у своїй сфері діяльності з метою отримання конкурентних переваг» [48]. І, як наслідок, мета у питанні забезпечення конкурентоспроможності підприємства, може досягатися шляхом використання всіх наявних ресурсів підприємства, а також від процесу виготовлення та реалізації конкурентоспроможної продукції, тобто такої, яка якісно буде відрізнятися від аналогічної продукції конкурента, але це забезпечуватиме можливість отримати прибуток від власної діяльності та створити умови для зростання ринкової вартості виготовленої продукції.

Л. Кривенко у своїх дослідженнях стверджує, що конкурентоспроможність «виражає відмінність у розвитку конкретного підприємства від розвитку інших за ступенем задоволення товарами потреб споживачів і за ефективністю виробничої діяльності» [18].

В. Іванюта визначає «конкурентоспроможність підприємств, як наявність відмінностей даного підприємства від підприємств конкурентів за рівнем ефективності господарської діяльності, формами вияву яких є спроможність пристосовуватися до умов економічної кон'юнктури й задовольнити своїми товарами та послугами потреби населення» [17].

В. Гуцуляк у своїх наукових дослідженнях доводить, що «конкурентоспроможність підприємства – це здатність ефективно

використовувати весь потенціал підприємства, а саме внутрішній потенціал – як основу для утримання існуючих і розроблення нових конкурентних переваг у питанні успішного ведення конкурентної боротьби на ринку товарів та послуг» [11].

П. Фісуненко зазначає, що «конкурентоспроможність – це такий стан підприємства, в якому воно спроможне до ведення конкурентної боротьби, а наявність такого конкурентного потенціалу та сформованих на його основі відповідних переваг над конкурентами, відображує можливість та здатність робити це за їх рахунок та не допускати ніяких конкурентних прорахунків» [51].

Ще одним відомим дослідником, який теж вивчав питання конкурентоспроможності підприємства є З. Варналій. Учений зауважує, що «конкурентоспроможність характеризує спроможність одного об'єкта конкурувати у зіставленні з іншими аналогічними об'єктами» [8].

Аналізуючи всі вищенаведені визначення поняття конкурентоспроможності підприємства, можна зробити висновок, що ця дефініція є системною та враховує в себе безліч факторів та показників, які впливають на її рівень та характеристику загалом.

Основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність МСБ в Україні, можна розділити на чотири ключові групи (рис. 1): економічні, соціальні, технологічні та екологічні.

Наведені на рис. 1 фактори взаємопов'язані, і їх комплексний вплив визначає рівень конкурентоспроможності МСБ в Україні. Також, на нашу думку, варто додати фактор дотримання безпекових умов для активного ведення діяльності на підприємствах. Адже в умовах ведення бойових дій це є вагомим напрямом роботи.

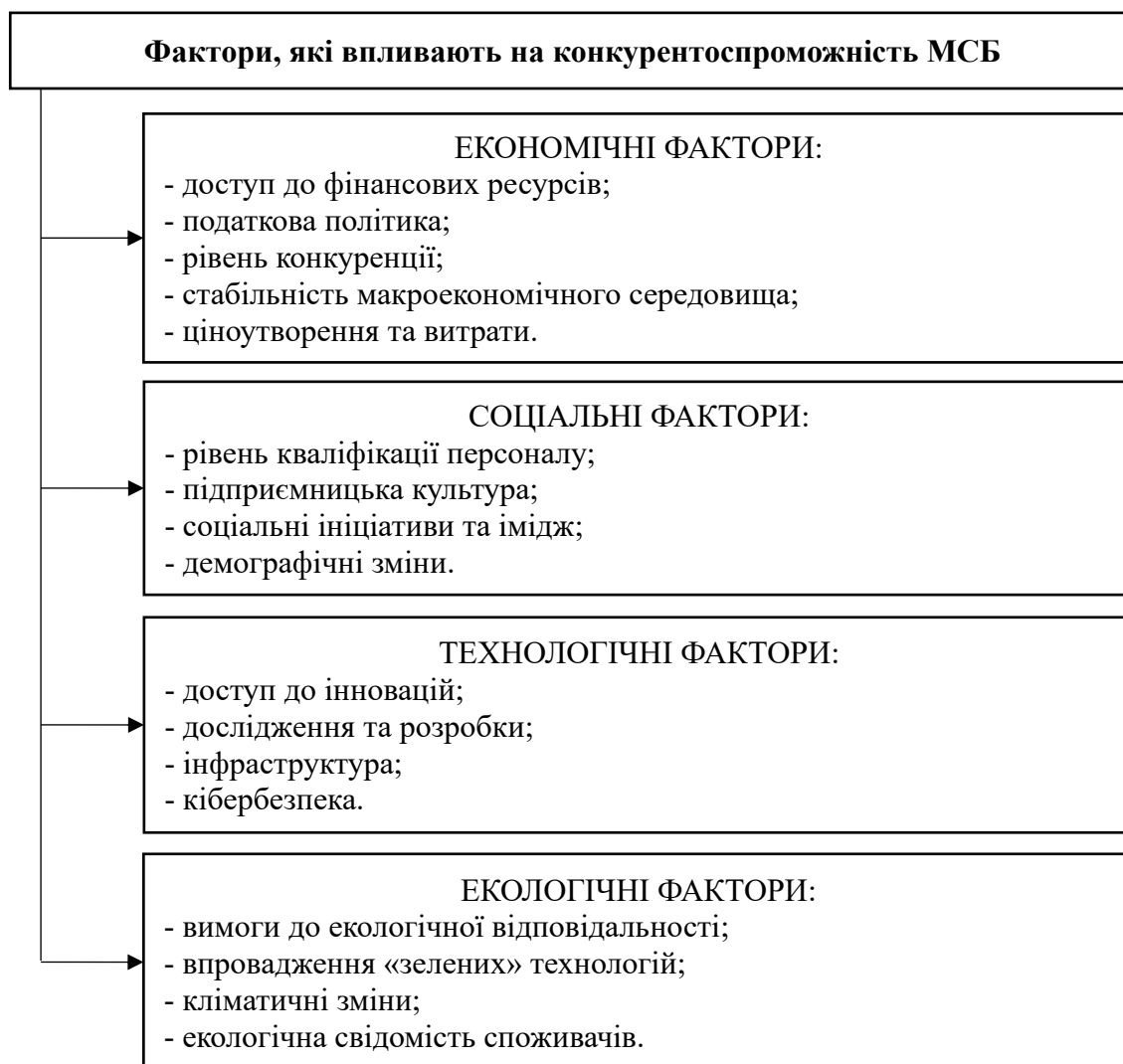


Рис. 1. Фактори, які впливають на конкурентоспроможність МСБ

Джерело: складено авторами за даними джерел [45, 48].

Для ефективного функціонування підприємства мають не лише реагувати на виклики, але й проактивно адаптувати свою стратегію до змін в безпековому, економічному, соціальному, технологічному та екологічному середовищах.

У таблиці 1 розглянемо структуру діючих підприємств у розрізі регіонів у 2019-2023 роках.

Дані таблиці 1 засвідчують, що найбільша концентрація діючих підприємств у м. Київ – приблизно 28%. Також вагома частка діючих підприємств знаходиться у таких областях України, як: Дніпропетровська – 9%; Одеська – 7%; Київська – 6%; Харківська – 6%; Львівська – 6%; Запорізька – 4%. Всі інші області мають на своїх територіях 1-3% діючих підприємств.

Таблиця 1

Структура діючих підприємств у розрізі регіонів у 2019-2023 роках

Регіон	2019 рік	Пит. вага, %	2020 рік	Пит. вага, %	2021 рік	Пит. вага, %	2022 рік	Пит. вага, %	2023 рік	Пит. вага, %
Вінницька область	10295	2,70	9862	2,64	10050	2,71	8034	3,07	9262	3,01
Волинська область	6292	1,65	6047	1,62	6280	1,69	5202	1,99	5975	1,94
Дніпропетровська область	31191	8,20	30827	8,25	30511	8,23	24556	9,38	27728	9,01
Донецька область	10299	2,71	9473	2,53	9202	2,48	2968	1,13	3274	1,06
Житомирська область	7306	1,92	7060	1,89	7028	1,90	5408	2,06	6343	2,06
Закарпатська область	6388	1,68	6655	1,78	6572	1,77	4899	1,87	5687	1,85
Запорізька область	15652	4,11	15368	4,11	15363	4,14	7947	3,03	9568	3,11
Івано - Франківська область	8595	2,26	8124	2,17	7793	2,10	6054	2,31	7079	2,30
Київська область	21077	5,54	20320	5,44	20262	5,46	14661	5,60	18009	5,85
Кіровоградська область	8755	2,30	8553	2,29	8347	2,25	7086	2,71	7693	2,50
Луганська область	3732	0,98	3408	0,91	3356	0,90	333	0,13	1022	0,33
Львівська область	20480	5,38	20911	5,59	21186	5,71	16726	6,39	19785	6,43
Миколаївська область	12278	3,23	11482	3,07	11481	3,10	6994	2,67	8560	2,78
Одеська область	25871	6,80	25465	6,81	23962	6,46	17065	6,52	20457	6,65
Полтавська область	11439	3,01	11104	2,97	11254	3,03	9079	3,47	10226	3,32
Рівненська область	5956	1,56	6021	1,61	6163	1,66	5035	1,92	5732	1,86
Сумська область	6222	1,63	6096	1,63	6132	1,65	4916	1,88	5324	1,73
Тернопільська область	5092	1,34	5135	1,37	5136	1,38	4121	1,57	4787	1,55
Харківська область	25051	6,58	25144	6,73	25808	6,96	16017	6,12	18783	6,10
Херсонська область	8511	2,24	8116	2,17	7811	2,11	1674	0,64	2633	0,86
Хмельницька область	7864	2,07	7654	2,05	7698	2,08	6198	2,37	7079	2,30
Черкаська область	9709	2,55	9286	2,48	9238	2,49	7289	2,78	8242	2,68

Регіон	2019 рік	Пит. вага, %	2020 рік	Пит. вага, %	2021 рік	Пит. вага, %	2022 рік	Пит. вага, %	2023 рік	Пит. вага, %
Чернівецька область	4235	1,11	4205	1,12	4090	1,10	3022	1,15	3658	1,19
Чернігівська область	6443	1,69	6254	1,67	6192	1,67	4292	1,64	4971	1,61
м. Київ	101864	26,76	101252	27,09	99919	26,94	72348	27,62	85975	27,93
Разом по Україні	380597	100,00	373822	100,00	370834	100,00	261924	100,00	307852	100,00

Джерело: складено авторами за даними [39].

На рисунку 2 розглянемо, яке місце належить МСБ у структурі діючих підприємств в Україні у 2019-2023 роках.

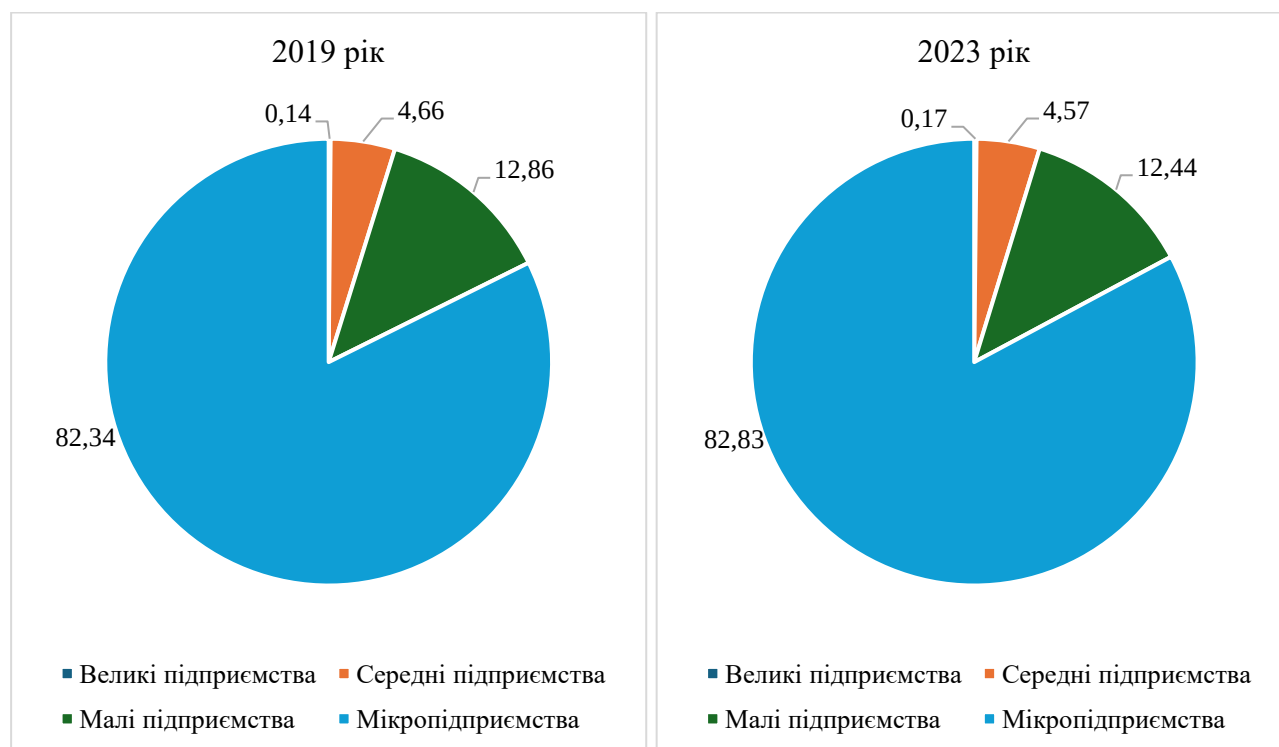


Рис. 2. Частка МСБ у структурі діючих підприємств в Україні у 2019-2023 роках, %

Джерело: складено авторами за даними [39].

За даними рисунку 2 можна побачити, що частка МСБ у загальній структурі діючих підприємств в Україні за розміром суб'єкта підприємництва становить приблизно 90%. Середні підприємства займають майже 5% усіх діючих підприємств; малі підприємства - майже 13%; а найбільшу частку становлять

мікропідприємства – майже 83%. Щодо великих підприємств, то їх частка у загальній структурі менше 1%. Отже, МСБ є більш гнучкими у стратегії своєї діяльності, тому можуть швидше адаптуватися до нових викликів та умов роботи, як це сталося в періоди запровадження карантинних обмежень, локдаунів Covid-19, а також в період повномасштабного вторгнення рф на територію України.

Ще одним видом суб'єктів господарювання, які відіграють важливу роль в українській економіці, забезпечуючи значну частку виробництва та сприяючи розвитку малого підприємництва, є фізичні особи-підприємці (далі - ФОП). На рисунку 3 розглянемо яку частку займають ФОП серед усіх діючих суб'єктів господарювання.

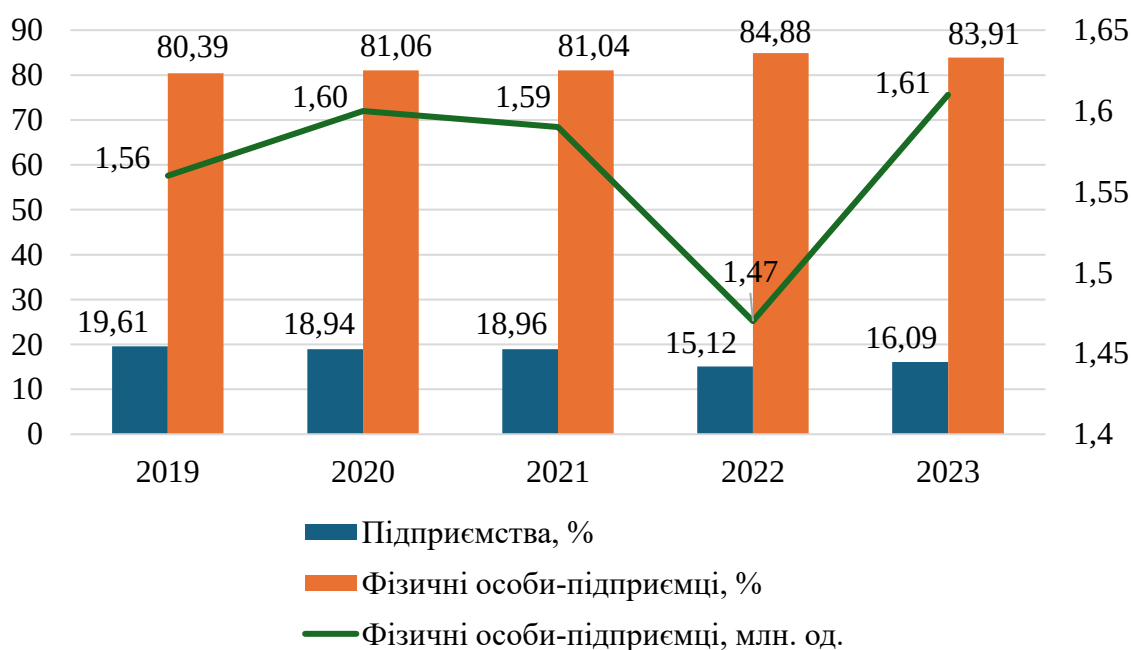


Рис. 3. Частка фізичних осіб-підприємців серед усіх діючих суб'єктів господарювання у 2019-2023 роках

Джерело: складено авторами за даними [39].

Отже, на рис. 3 можна побачити, що ФОП займають немалу частку серед усіх діючих суб'єктів господарювання в Україні і становлять від 80,39% у 2019 році до 83,91% у 2023 році. У 2022 році кількість діючих ФОП становила 84,88%, що більше аналогічного показника у 2023 році. Проте, у абсолютному значенні кількість діючих ФОП у 2022 році була найнижчою за весь період дослідження та становила 1,47 млн. од. Таке скорочення ФОП пояснюється воєнними діями,

економічною кризою, окупацією певних регіонів України.

Так як ФОП становлять вагомую частку всіх діючих підприємств, тому далі розглянемо більш детально динаміку їх діяльності.

За результатами дослідження проведеного за допомогою інструменту YouControl.Market, можна визначити, що за другий рік повномасштабної війни, українці відкрили рекордну кількість ФОП [61]. Цей показник перевершив не тільки 2022 - перший рік повномасштабного вторгнення, але й показник 2021 року. Загальна кількість зареєстрованих суб'єктів господарювання у 2023 році значно зростає, порівняно з минулим роком. Проте, показник новостворених компаній ще не вийшов на довоєнний рівень, але динаміка вже є позитивною [61].

Найбільш популярними напрями серед відкриття ФОП у 2023 році стали такі, як:

- надання послуг перукарнями та салонами краси – 19,4 тис. од.;
- роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах – 18,1 тис. од.;
- роздрібна торгівля через мережу Інтернет – 17,9 тис. од.;
- комп'ютерне програмування – 17,5 тис. од.

На рисунку 4 представлено топ-10 міст України за кількістю новостворених ФОП у 2023 році.

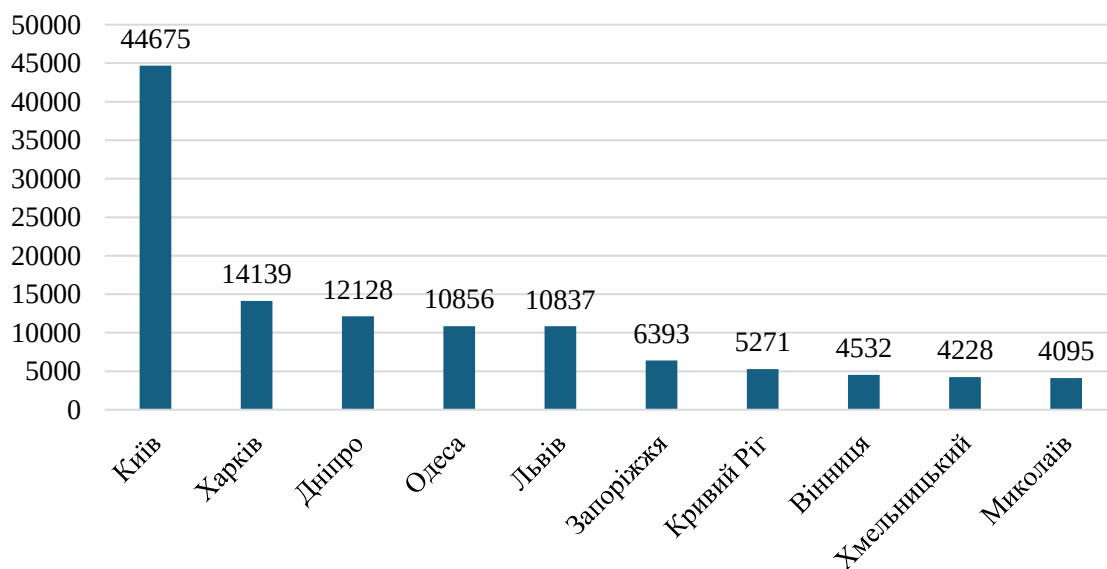


Рис. 4. Топ-10 міст за кількістю новостворених ФОП у 2023 році, од.
Джерело: складено авторами за даними [61].

За даними рисунка 4, рекордсменом за кількістю новостворених ФОП є м. Київ – 44675 од., друге та третє місце належить м. Харків та м. Дніпро – 14139 од. та 12128 од. відповідно. Майже з однаковою кількістю новостворених ФОП розділили 4 та 5 сходинку м. Одеса та м. Львів – 10856 од. та 10837 од. відповідно.

На рисунку 5 представлено динаміку закриття та відкриття ФОПів у 2020-2024 роках.

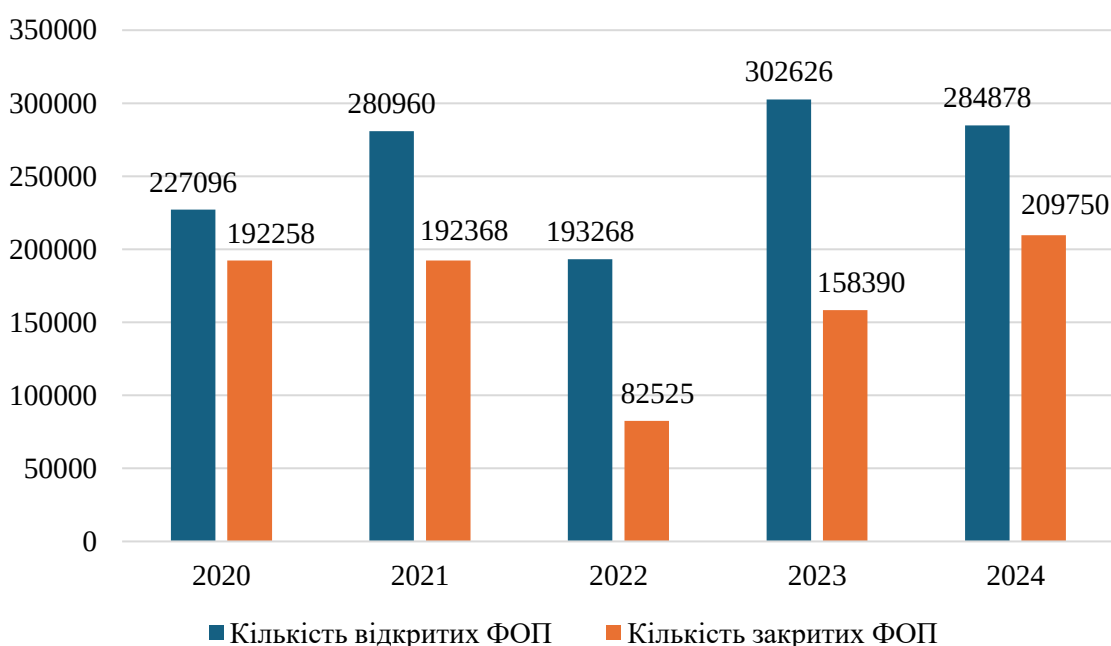


Рис. 5. Динаміка закриття та відкриття ФОП у 2020-2024 роках

*Джерело: складено авторами за даними [62].**

** Дані за 2024 рік станом на 18 грудня 2024 року.*

За даними YouControl.Market за 2024 рік в Україні припинили свою діяльність майже 210 тис. ФОП. Також варто зазначити, що реєстрація нових ФОП знизилася на 5% відносно аналогічного періоду минулого року.

Далі у таблиці 2 розглянемо з якими перешкодами та викликами зіштовхуються представники МСБ на шляху підвищення своєї конкурентоспроможності.

Визначені проблеми ускладнюють розвиток підприємництва в Україні, але їх подолання може суттєво підвищити конкурентоспроможність МСБ.

Таблиця 2

**Перешкоди на шляху підвищення
конкурентоспроможності представниками МСБ**

Назва	Перелік та пояснення
Економічні виклики	Інфляція та валютні коливання – знецінення національної валюти та зростання цін на сировину, матеріали та енергоресурси.
	Доступ до фінансових ресурсів – обмежений доступ до кредитування, високі відсоткові ставки.
	Зниження купівельної спроможності населення – скорочення платоспроможного попиту зменшує доходи МСБ.
Регуляторні та податкові бар'єри	Нестабільність податкової системи – часті зміни законодавства ускладнюють довгострокове планування.
	Високе податкове навантаження – непрозорість деяких механізмів адміністрування податків, додаткові збори.
	Бюрократія та складність реєстраційних процедур – тривала реєстрація бізнесу, ліцензування та отримання дозволів.
Інфраструктурні обмеження	Логістичні проблеми – руйнування транспортної інфраструктури через війну, висока вартість логістичних послуг.
	Недостатній рівень цифровізації – низька інтеграція технологій у бізнес-процеси, обмежений доступ до інноваційних рішень.
Кадровий потенціал	Кадровий дефіцит – відтік кваліфікованих спеціалістів за кордон, демографічні зміни, військова мобілізація.
	Низький рівень підприємницької освіти – обмежені можливості для навчання власників бізнесу та їхніх працівників.
	Проблеми з мотивацією персоналу – нестабільна ситуація на ринку праці, низькі зарплати в МСБ порівняно з великим бізнесом.
Конкурентні виклики	Доступ до ринків збуту – труднощі з виходом на міжнародні ринки через логістичні та регуляторні бар'єри.
	Домінування великого бізнесу – складність конкуренції з корпораціями, що мають більші фінансові, маркетингові та технологічні ресурси.
	Проблеми з брендингом та маркетингом – недостатні кошти на просування продукції, слабка впізнаваність брендів МСБ.
Вплив воєнного стану	Фізичні втрати активів – руйнування виробничих потужностей, офісів, складів.
	Перебої в постачанні – нестабільні поставки сировини та матеріалів.
	Зміни в попиті – скорочення споживчого попиту на деякі види товарів та послуг.
Інноваційні бар'єри	Обмежені можливості для автоматизації – висока вартість впровадження технологій, нестача цифрових компетенцій.
	Слабкий рівень кооперації з науковими установами – брак інструментів для комерціалізації інноваційних ідей.

Джерело: складено авторами за даними [4]

Так як саме представники МСБ є перспективною сферою для економічного зростання країни, тому варто зазначити напрями підвищення конкурентоспроможності МСБ в Україні. Адже підвищення конкурентоспроможності МСБ в Україні є ключовим чинником економічного зростання, підвищення рівня зайнятості та формування інноваційної економіки. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності МСБ представлено у таблиці 3.

Таблиця 3

Напрями підвищення конкурентоспроможності МСБ в Україні

Назва	Перелік напрямів удосконалення
1. Інституційна підтримка та вдосконалення регуляторного середовища	
Дерегуляція та спрощення ведення бізнесу	Зниження адміністративних бар'єрів, спрощення реєстрації бізнесу, ліцензування та сертифікації.
Оптимізація податкового навантаження	Розширення податкових стимулів для інноваційного розвитку, зниження фіскального тиску, удосконалення механізмів оподаткування МСБ.
Антикорупційні заходи	Забезпечення прозорості діяльності державних органів, зменшення бюрократичного тиску та усунення корупційних ризиків.
2. Фінансове забезпечення	
Розширення програм державного фінансування та грантової підтримки	Створення ефективних механізмів фінансової підтримки МСБ (наприклад, гранти на розвиток стартапів, державні кредити з низькими відсотковими ставками).
Розвиток мікрокредитування та венчурного фінансування	Сприяння розвитку венчурних фондів, «бізнес-ангелів» та краудфандингових платформ.
Спрощення доступу до банківського кредитування	Зниження вимог до застави, покращення механізмів кредитного гарантування.
3. Розвиток інновацій та цифровізації	
Підтримка технологічних стартапів	Створення бізнес-інкубаторів та технопарків, що сприятимуть впровадженню інновацій у бізнес-середовище.
Автоматизація та цифровізація бізнес-процесів	Впровадження CRM-систем, ERP-систем, технологій Big Data та штучного інтелекту.
Електронна комерція та вихід на міжнародні ринки	Розвиток інтернет-продажів, використання електронних маркетплейсів (Amazon, eBay, Etsy) для експорту продукції.
4. Міжнародна інтеграція та вихід на нові ринки	
Участь у програмах міжнародної співпраці	Залучення українських підприємств до програм Європейського Союзу (COSME, Horizon Europe) та інших міжнародних фінансових ініціатив.
Підтримка експорту	Удосконалення механізмів експортного страхування, консультаційна підтримка щодо виходу на зовнішні ринки.

Назва	Перелік напрямів удосконалення
Розвиток партнерських мереж та кластерної кооперації	Сприяння створенню бізнес-кластерів та кооперацій між малими та середніми підприємствами.
5. Покращення доступу до інформації та освіти	
Освітні програми та бізнес-навчання	Розширення програм підготовки підприємців, запровадження online -курсів та тренінгів для МСБ.
Консультаційна підтримка	Створення центрів підтримки підприємництва, бізнес-акселераторів та менторських програм.
Формування культури підприємництва	Популяризація підприємницької діяльності, підтримка молодіжного бізнесу.
6. Розвиток кластерного підходу та партнерств	
Індустріальні парки та спеціальні економічні зони	Розвиток спеціалізованих зон із податковими та митними пільгами.
Об'єднання підприємств у кластери	Формування регіональних об'єднань бізнесів для спільного розвитку, обміну досвідом та підвищення ефективності.
7. Удосконалення інфраструктури підтримки бізнесу	
Розвиток бізнес-інкубаторів та акселераторів	Сприяння появі інноваційних проєктів та стартапів.
Логістична підтримка та розвиток транспортної інфраструктури	Покращення транспортного сполучення, розвиток логістичних центрів для малого та середнього бізнесу.

Джерело: складено авторами за даними джерел [4, 5, 7]

Підвищення конкурентоспроможності МСБ в Україні потребує комплексного підходу: реформування регуляторного середовища, розширення фінансового забезпечення, стимулювання інноваційної діяльності та міжнародної співпраці. Важливим аспектом у процесі підвищення конкурентоспроможності МСБ є залучення держави, приватного сектору та міжнародних організацій. Такі інституційні складові сприятимуть створенню позитивного бізнес-клімату та умов для сталого розвитку малого та середнього підприємництва.

Однією з важливих форм регулювання розвитку малого та середнього бізнесу є державна підтримка, яка здійснюється через впровадження інструментів ведення підприємницької діяльності, створення сприятливого інвестиційного та інноваційного середовища, удосконалення фінансового механізму та інформаційно-правової бази. Це сприятиме забезпеченню належних умов для функціонування та зростання бізнесу в межах стратегій сталого розвитку [5].

Наразі держава активно реалізує проекти та програми, спрямовані на підтримку та розвиток підприємницької діяльності в Україні (рис. 6), а також активно залучаються та сприяють розвитку МСБ міжнародні донори.

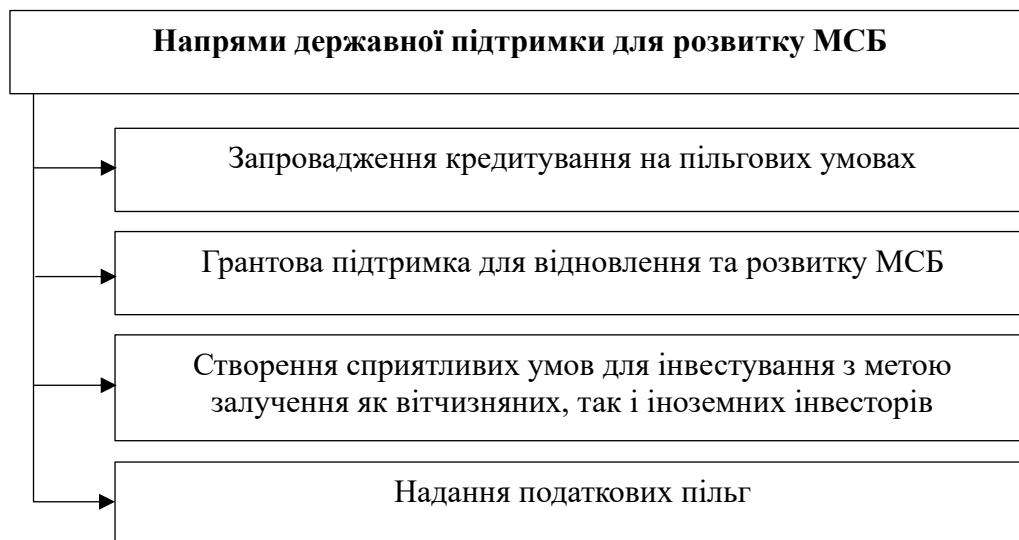


Рис. 6. Напрями державної підтримки для стимулювання розвитку МСБ

Джерело: складено авторами за даними [6]

Особливу увагу слід приділити таким державним ініціативам, як [6]:

- Дія.Бізнес;
- єРобота;
- Фонд розвитку підприємництва.

Розвиток МСБ значною мірою залежить від сформованого бізнес-клімату в країні. Створення ефективного бізнес-середовища сприятиме зростанню підприємницької активності, залученню інвестицій та підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на національному та міжнародному рівнях.

Оскільки, розвинений МСБ є ключовою складовою економічної стабільності та зростання економіки країни, Міністерство цифрової трансформації створило портал для підтримки підприємців у започаткуванні, розвитку та масштабуванні власного бізнесу, а також підтримка у відновленні бізнесу, який був зруйнований воєнними діями (табл. 4).

Таблиця 4

Напрями роботи державного порталу Дія.Бізнес у розвитку МСБ

Назва напрямку	Характеристика
Дія.Бізнес Старт	На порталі можна: - знайти ідею для власного бізнесу; - отримати безкоштовну online та offline консультацію стосовно відкриття власного бізнесу від експертів Дія.Бізнес; - ознайомитися з грантовими та міжнародними програмами стосовно фінансування та розвитку власної справи.
Дія.Бізнес Розвиток	На порталі можна: - отримати безкоштовну online та offline консультацію стосовно розвитку та масштабування власного бізнесу від експертів Дія.Бізнес; - ознайомитися з інвестиційним каталогом імпаکت-підприємств, які готові до інвестування мікро-, малих та середніх бізнесів з соціальною складовою; - ознайомитися з грантовими та міжнародними програмами стосовно фінансування та розвитку власної справи даного напрямку.
Дія.Бізнес Експорт	На порталі: - здійснюється оцінка готовності до експорту; - можна доєднатися до каталогу українських експортерів; - можна отримати консультацію та пройти online-навчання з питань експорту власного товару; - можна ознайомитися з грантовими та міжнародними програмами стосовно фінансування та розвитку власної справи даного напрямку.
Дія.Бізнес Жінкам	На порталі можна: - знайти ідею для власного бізнесу; - отримати безкоштовну online та offline консультацію стосовно відкриття власного бізнесу від експертів даного розділу; - отримати відгуки та кейси від жінок-підприємців; - ознайомитися з грантовими та міжнародними програмами стосовно фінансування та розвитку власної справи даного напрямку.
Дія.Бізнес Ветеранам	На порталі можна: - знайти ідею для власного бізнесу; - отримати безкоштовну online та offline консультацію стосовно відкриття власного бізнесу від експертів даного розділу; - ознайомитися та отримати грант для ветеранів та членів їх сімей; - ознайомитися з послугою е-Підприємець.
Дія.Бізнес Digital	На порталі можна: - знайти ідею для власного бізнесу; - отримати безкоштовну online та offline консультацію стосовно відкриття власного бізнесу від експертів даного розділу; - ознайомитися з успішними кейсами щодо запровадження цифровізації у власному бізнесі; - пройти тестування для оцінки власної цифрової грамотності; - ознайомитися з грантовими та міжнародними програмами стосовно фінансування та розвитку власної справи даного напрямку.

Джерело: складено авторами за даними [36]

Портал Дія.Бізнес функціонує з травня 2021 року та надає всю необхідну інформацію для відкриття й подальшого ведення власної справи. Завдяки такому проєкту потенційні підприємці отримують доступ до широкого спектру корисних ресурсів, які сприяють успішному започаткуванню та розвитку власної справи. Зокрема, потенційні підприємці можуть ознайомитися з актуальними бізнес-ідеями, скористатися шаблонами необхідних юридичних документів для відкриття бізнесу, вивчити реальні кейси успішних українських підприємців. Крім того, на платформі доступні безкоштовні online- та offline-консультації з питань ведення бізнесу, фінансового планування, оподаткування та маркетингу. Окремо варто відзначити можливість ознайомлення з детальною аналітикою щодо стану підприємницького середовища в Україні, що дозволяє підприємцям ухвалювати більш обґрунтовані рішення, адаптуючи свою діяльність до ринкових умов.

Наступним напрямом державної підтримки розвитку МСБ є урядова програма безповоротних грантів «єРобота», яка спрямована на підтримку українців у створенні та розвитку власного бізнесу [37] (табл. 5).

Таблиця 5

**Напрями роботи урядової програми безповоротних грантів «єРобота»
для розвитку МСБ в Україні**

Назва напрямку	Характеристика
Своя справа	Мікрогранти до 250 тис. грн. для заснування або розвитку малого та мікробізнесу. Кошти можна використати на придбання обладнання, закупівлю сировини, оренду приміщень, маркетинг та рекламу. Обов'язковою умовою є створення хоча б одного робочого місця.
Новий рівень	Гранти до 8 млн. грн. для переробних підприємств. Фінансування спрямоване на придбання обладнання для створення або розширення виробничих потужностей у сферах виробництва меблів, будматеріалів, одягу, аграрної переробки тощо. Обов'язковою умовою є створення до 25 робочих місць.
Свій сад	Гранти для розвитку садівництва, ягідництва та виноградарства. Фінансування відбувається у розмірі до 400 тис. грн. за гектар (не більше 70% вартості проєкту). Необхідно створити 6-10 постійних робочих місць, а також 125-425 сезонних робочих місць, залежно від культури та площі насаджень.

Назва напрямку	Характеристика
Своя теплиця	Гранти до 7 млн. грн. для розвитку тепличного господарства. Кошти можна витрати на створення тепличного комплексу, закупівлю посівних матеріалів та технічного обладнання. Обов'язковою умовою є створення від 40 робочих місць.
ІТ-стартап	Гранти до 3,5 млн. грн. для створення нових компаній та робочих місць у сфері високих технологій. Фінансування можна використати на заробітну плату працівників, консультаційні послуги, купівлю обладнання, науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки, маркетинг. Головною вимогою є створення від 3-х робочих місць залежно від етапу розвитку стартапу.
Старт в ІТ	Гранти для отримання професії у сфері ІТ. Кошти на навчання в сертифікованих школах можуть отримати українці, які не мають кваліфікації або досвіду в галузі ІТ.

Джерело: складено авторами за даними [37]

Отже, державна підтримка безповоротних грантів «єРобота» спрямована на підтримку підприємців у створенні та розвитку малого та середнього бізнесу, створенню нових робочих місць та зміцненню економіки. Дана програма є важливим інструментом стимулювання підприємницької активності в Україні. завдяки безповоротним грантам підприємці отримують можливість реалізувати свої бізнес-ідеї, розширювати виробництво та покращувати якість послуг, що, у свою чергу, сприяє загальному економічному зростанню країни.

Далі варто розглянути такий напрям державної підтримки розвитку МСБ, як Фонд розвитку підприємництва, метою якого є забезпеченні фінансової та іншої супровідної підтримки приватних суб'єктів мікро-, малого та середнього підприємництва в Україні [38]. Ключовим інструментом діяльності фонду є надання кредитних програм. Фонд розвитку підприємництва запроваджує свої програми за принципом фінансової установи «другого рівня», надаючи фінансові ресурси мікро-, малим та середнім підприємствам через відібрані банки-партнери. А банки-партнери, у свою чергу, надають кредити цільовим групам мікро-, малим та середнім підприємствам, які описані у програмах фонду. Такий принцип дозволяє правильно розподілити кредитні позики між банками-партнерами та фондом і охопити всі регіони країни через використання розвиненої мережі філіалів банків-партнерів Фонду розвитку підприємництва [38].

Програми допомоги розвитку підприємництва, які надає Фонд розвитку підприємництва представлено у таблиці 6.

Згідно з даними таблиці 6 можна побачити, що Фонд розвитку підприємництва надає різноманітну підтримку для активізації розвитку підприємництва в Україні.

Таблиця 6

**Програми допомоги розвитку МСБ,
які надає Фонд розвитку підприємництва**

№ з/п	Для підприємств	Для приватних осіб
1	Програма надання фінансової державної підтримки підприємствам, які визначені критично важливими для функціонування економіки в особливий період у сфері оборонно-промислового комплексу.	Програма фінансової державної підтримки суб'єктів підприємництва за договорами факторингу «Доступний факторинг».
2	Програма «Підтримка підприємств паливно-енергетичного комплексу».	Програма «Додай енергії твоєму бізнесу».
3	Програма «Доступний фінансовий лізинг 5-7-9%».	Програма «Енергозалежність фізичних осіб – власників домогосподарств».
4	Доступні кредити 5-7-9%.	Програма «Доступна іпотека 7%».
5	Програма з відновлення фінансування інвестиційних проектів малих і середніх підприємств на Сході України.	
6	Програма з підтримки фінансування інвестиційних проектів малих та середніх підприємств за пріоритетними напрямками.	
7	Програма мікрокредитування.	
8	Програма з кредитування мікро-, малих та середніх підприємств України за пріоритетними напрямками.	

Джерело: складено авторами за даними [38]

За даними офіційного сайту Дія.Бізнес з початку повномасштабного вторгнення РФ на територію України, банками-партнерами Фонду розвитку підприємництва було видано 64973 кредити на суму 255,4 млрд. грн., у тому числі

банками державного сектору видано 48646 кредити на 130,4 млрд. грн., з яких на такі напрями [15]:

- на фінансування оборотного капіталу – 66,17 млрд. грн.;
- на антивоєнні цілі – 57,55 млрд. грн.;
- кредити для сільськогосподарських товаровиробників – 40,21 млрд. грн.;
- на інвестиційні цілі – 28,8 млрд. грн.;
- на переробку сільськогосподарської продукції – 26,15 млрд. грн.;
- кредитування в зоні високого воєнного ризику – 21,71 млрд. грн.;
- на фінансування енергосервісу – 1,42 млрд. грн.

Отже, для забезпечення сталого економічного розвитку та в умовах післявоєнної трансформації економіки країни влада впроваджує широкий спектр програм, спрямованих на підтримку та вдосконалення підприємницької активності. Зокрема, реалізуються грантові проекти, орієнтовані на різні галузі економіки, організовуються консультаційні заходи в online та offline форматах, а також розробляються освітні курси для всіх, хто прагне створювати, розширювати та ефективно вести власний бізнес. Такі ініціативи сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств, стимулюють їх інноваційний розвиток та адаптацію до сучасних економічних викликів. Державні програми також відіграють ключову роль у формуванні сприятливого бізнес-середовища, залученні інвестицій, посиленні взаємодії між державою, бізнесом і науковими установами, що в підсумку сприяє активізації підприємницької діяльності та зростанню національної економіки.

4.2. Стратегії адаптації бізнес-процесів на ринку логістичних послуг

Підтримання конкурентоспроможності на ринку логістичних послуг вимагає від підприємств постійного вдосконалення бізнес-процесів шляхом впровадження інноваційних підходів до управління та адаптації до нових вимог клієнтів і партнерів. Високі стандарти міжнародного ринку сприяють інтеграції передових технологій, таких як автоматизація складських операцій, цифровізація управління ланцюгами постачання та впровадження нормативів Європейського Союзу. За умов глобальних трансформацій і високої динаміки зовнішнього середовища ключовими стають безперервність, адаптивність і ефективність логістичних процесів.

Аналіз ринку логістичних послуг України в умовах воєнного стану підтверджує критичну необхідність оперативної адаптації суб'єктів ринку до змінних умов зовнішнього середовища. Одним із фундаментальних чинників забезпечення адаптивності є гнучкість, яка визначається здатністю суб'єктів оперативно змінюватися та пристосовуватися до умов, що перебувають поза їхнім безпосереднім контролем. Рівень гнучкості безпосередньо залежить від ефективності внутрішніх бізнес-процесів, які мають бути максимально спрощеними та цифровізованими, щоб забезпечити високу продуктивність і прискорення організаційної діяльності.

Інтеграція матеріальних, інформаційних і фінансових потоків сприяє підвищенню швидкості функціонування ланцюгів постачання, тоді як ефективні та гнучкі бізнес-процеси визначають темпи цих процесів. Сучасний ринок логістичних послуг орієнтований на зниження витрат, пов'язаних із обробкою замовлень і виконанням операцій, через впровадження програмних рішень. Ці рішення спрямовані на скорочення обсягу паперової роботи, покращення якості аналізу інформації та прискорення обміну даними. У результаті підвищується ефективність управління, прискорюється процес ухвалення рішень у динамічному зовнішньому середовищі, а також забезпечується необхідний рівень адаптивності для підприємств.

Поняття «бізнес-процеси» є фундаментальним елементом сучасного управління підприємствами та викликає значний науковий інтерес як серед українських, так і закордонних дослідників. Вагомий внесок у розвиток цієї тематики зробили такі науковці, як Е. Ойхман [63], М. Робсон [67], М. Хаммер & Д. Чампі [58], А. Шеєр [68], В. Демінг [56], С. Бондаренко [3], А. Козаченко, А. Ляшенко [60] та інші. Згідно з визначенням, поданим у міжнародних стандартах ISO, бізнес-процеси розглядаються як система взаємопов'язаних видів діяльності, спрямованих на трансформацію «входів» у «виходи». Це визначення стало базисом для численних досліджень, спрямованих на вдосконалення бізнес-процесів, а також для широких обговорень у професійних колах, що свідчить про його значущість у науково-практичній діяльності. У 1990-х роках відбувся суттєвий розвиток підходів до управління бізнес-процесами, що стало реакцією на зростаючі вимоги до ефективності підприємств в умовах глобалізації. Серед основних концепцій, розроблених у цей період, можна виділити реінжиніринг бізнес-процесів, інтеграцію інноваційних процесів, управління бізнес-процесами, гнучкість бізнес-процесів та комплексне бізнес-планування. Ці підходи орієнтовані на підвищення продуктивності, оптимізацію діяльності підприємств і вдосконалення ключових процесів, що є основою забезпечення їх конкурентоспроможності та сталого розвитку. Зазначені концепції відіграють важливу роль у формуванні сучасних управлінських стратегій, спрямованих на адаптацію організацій до динамічних змін середовища [23].

Детальніше розглянемо аспект гнучкості бізнес-процесів. Сутність поняття гнучкості широко досліджується сучасними науковцями, які зосереджуються на різних теоретичних і практичних аспектах цього явища. Зокрема, формування концепції та класифікації гнучкості розглядається у працях таких дослідників, як Д. Гервін, А. Сеті, С. Сеті [57]. Дослідження впливу динамічного середовища на організаційну діяльність знайшло відображення у роботах Д.Аакера, Д.Гелбрейта, Б.Карлсона [55]. Важливим напрямом є також вивчення взаємозв'язку між гнучкістю та продуктивністю, чим займаються С. Баграмі, Л. Косте, М. Малхотра [59]. В Оксфордському словнику ділової англійської мови визначаються два поняття, що безпосередньо стосуються категорії «гнучкість підприємства». Перше поняття – *flexibility* – трактується як здатність змінюватися або бути зміненим відповідно до нових умов чи ситуацій. Друге поняття – *agility*

– визначається як здатність до швидкої адаптації до змінних обставин, причому зазначається, що цей термін здебільшого застосовується до нових або малих компаній. Таким чином, гнучкість підприємства можна визначити як його здатність оперативно адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі через перехід до відповідного стану, що забезпечує досягнення встановлених цілей його діяльності.

В результаті комплексного поєднання зазначених вище понять в діяльності підприємства виникає необхідність проведення їх оцінювання. Так, зокрема, для оцінювання гнучкості підприємства Мачкур Л. А. пропонує застосовувати комплексний підхід, розраховуючи інтегральний показник гнучкості діяльності на основі трьох груп часткових показників: внутрішньої гнучкості, зовнішньої оборонної гнучкості та зовнішньої наступальної гнучкості. Запропонований набір показників для визначення інтегрального індексу гнучкості підприємства охоплює переважно ті показники, які характеризують гнучкість (альтернативність) у межах окремих функціональних сфер діяльності підприємства. До таких сфер належать маркетинг, постачання, виробництво, інноваційна діяльність, фінансовий менеджмент та управління інформаційними ресурсами [22]. Бондаренко С.М. у своїй праці [3] робить акцент на оцінювання гнучкості бізнес-процесів у легкій промисловості. Науковець використовує метод оцінювання гнучкості бізнес-процесів на основі одиничних, групових та інтегрального показників. У процесі оцінки для приведення показників, які мають різні одиниці вимірювання, до єдиної шкали проводиться перетворення всіх розмірних показників гнучкості бізнес-процесів у безвимірні показники (функції бажаності) на основі шкали бажаності Е. Харрінгтона.

На основі проведеного ґрунтовного дослідження даної проблематики, можна стверджувати, що існує значна кількість наукових розробок у напрямі бізнес-процесів, гнучкості підприємств, водночас, мало дослідженими залишаються питання оцінювання гнучкості бізнес-процесів з акцентом відображення специфіки діяльності підприємств конкретної галузі. Тому вивчення та практична реалізація оцінювання гнучкості бізнес-процесів підприємств транспортної галузі є ключовим елементом дослідження авторів публікації.

Ринок логістичних послуг в Україні зазнав значних випробувань у 2022 році внаслідок повномасштабного вторгнення Російської Федерації. Проте, протягом понад 30 місяців, логістична система продемонструвала стійкість і

здатність до адаптації, поступово пристосовуючись до нових умов. Основними видами транспорту, що забезпечують функціонування логістики у цей період, залишаються автомобільний та залізничний. Водночас спостерігається поступове відновлення морських перевезень, зокрема експорту зернових через порти Великої Одеси та Дунаю. Проте нові виклики продовжують обмежувати повноцінне відновлення логістичних операцій у всіх сегментах ринку [9].

Згідно з дослідженням експертів консалтингової компанії Pro-Consulting, можна виокремити п'ять ключових змін, що відбулися на ринку вантажних перевезень унаслідок воєнних дій [29]:

- обмеження традиційних транспортних потоків. Унаслідок тимчасової окупації та загроз безпеці суттєво зменшилася можливість здійснення перевезень звичними маршрутами, особливо на територіях Лівобережної України та північних регіонах. Це призвело до значного скорочення загального вантажопотоку.

- скорочення експортних поставок через валютні коливання та блокування логістичних шляхів. Дестабілізація курсу національної валюти, блокування морських портів і обмежена пропускна спроможність залізничного транспорту призвели до неможливості експорту стратегічно важливих товарів, зокрема зернових культур і залізної руди, що суттєво вплинуло на економічну стабільність.

- припинення діяльності підприємств транспортної галузі. Значна частина компаній, що працювали у сфері вантажних перевезень, вимушено припинила діяльність через тимчасову окупацію або розташування в зонах активних бойових дій. Це змусило бізнес переглядати логістичні ланцюги постачання у зв'язку із руйнуванням інфраструктури.

- обмежена доступність та зростання вартості пального. Протягом 2022р. особливо гострою була проблема дефіциту пального, оскільки основні поставки здійснювалися з рф та білорусі. Вимушений перехід на нові логістичні маршрути спричинив значне подорожчання пального. Крім того, основний обсяг палива спрямовувався на потреби Збройних Сил України, що зменшувало його доступність для комерційного використання.

- дефіцит транспортних засобів для обслуговування нових логістичних маршрутів. Через руйнування інфраструктури та зміну напрямів перевезень

наявний автопарк не зміг забезпечити необхідні обсяги вантажоперевезень як у внутрішньому, так і в міжнародному сполученні.

Рис. 1 наочно ілюструє зміни у структурі вантажоперевезень за видами транспорту. У 2023р. спостерігається значне зростання частки водного транспорту, що зумовлено функціонуванням зернового коридору. Водночас це збільшення має здебільшого технічний характер. Частка автомобільного транспорту у 2023р. є меншою порівняно з 2022 роком, проте перевищує показники 2021р., що передував повномасштабному вторгненню. У 2022р. автомобільний транспорт відігравав ключову роль у вантажоперевезеннях, компенсуючи втрати інших видів транспорту через пошкодження інфраструктури, що обумовило його найбільшу частку у загальному обсязі перевезень.

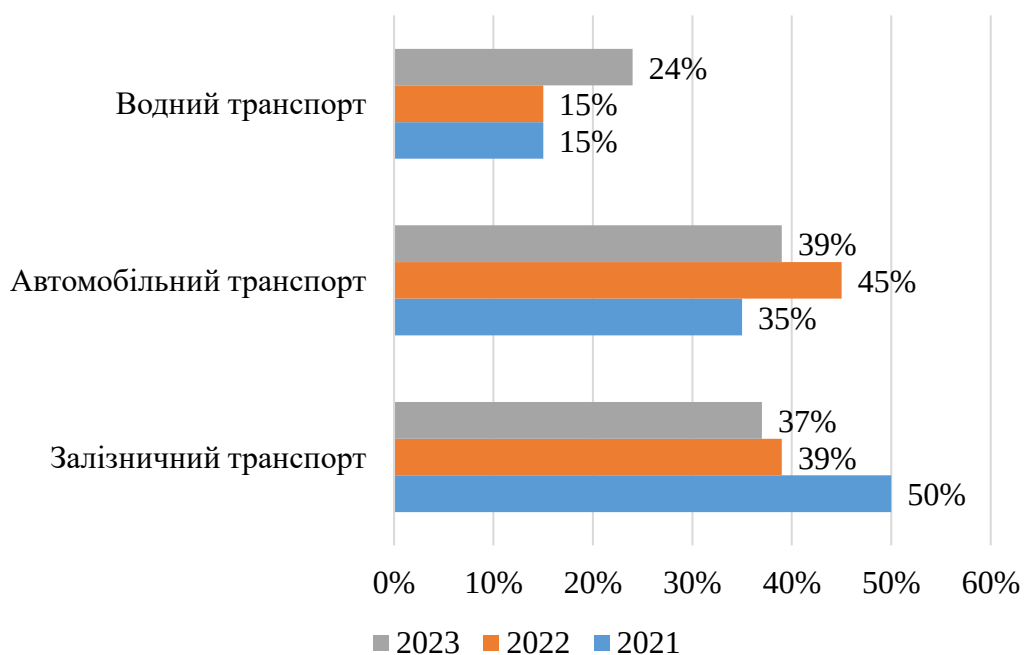


Рис.1. Динаміка вантажоперевезень різними видами транспорту
(за винятком авіаційного)

Джерело: побудовано на матеріалах [28]

Залізничний транспорт зазнав значних труднощів, зумовлених несумісністю української залізничної колії з європейським стандартом, що у 2022 році ускладнило перевезення значних обсягів вантажів, які раніше транспортувалися морським шляхом. Додатковим негативним чинником стали руйнування залізничної інфраструктури на тимчасово окупованих та прилеглих

територіях. Водночас, у 2023–2024 роках залізнична логістика продемонструвала високу адаптивність, переорієнтувавшись на експортні перевезення та майже відновивши довоєнні обсяги транспортних операцій.

Морський вантажний транспорт зазнав суттєвих втрат унаслідок подій кінця лютого 2022р. Однак завдяки державним ініціативам, спрямованим на збереження критично важливих експортних маршрутів, його функціонування не було повністю припинено, на відміну від авіаційного транспорту. Це забезпечило можливість підтримання певного рівня морських перевезень, незважаючи на значні обмеження та підвищені ризики.

За результатами опитування Dive&Discovery Research, основні труднощі, з якими зіткнулися учасники логістичного ринку автоперевезень, передусім пов'язані зі скороченням доходів від цієї діяльності. На це вплинули низка факторів, зокрема зростання вартості пального, зменшення кількості та обсягів замовлень, а також низький рівень тарифів на послуги (рис. 2) [19].



Рис.2. Проблемні аспекти на ринку автоперевезень

Джерело: побудовано за матеріалами [19]

Після припинення контейнерних перевезень в Україні у лютому 2022р. частина вантажопотоків була перенаправлена до румунських і польських портів,

зокрема Констанци, Гданська та Гдині. Ця переорієнтація сприяла частковому збереженню обсягів перевезень у регіоні, забезпечуючи альтернативні маршрути для експорту та імпорту. Важливим кроком у відновленні контейнерної логістики стало відкриття наприкінці 2022р. першого прямого контейнерного сполучення через порт Рені, що активізувало використання транспортного потенціалу річки Дунай. У 2024 р. процес відновлення контейнерних перевезень продовжився запуском у квітні тестового контейнерного фідера з Чорноморська, який нині функціонує на регулярній основі. Станом на поточний період Україна вже відновила приблизно 55–60% довоєнного обсягу контейнерних перевезень, досягнувши рівня близько 600 тис. TEU на рік. Водночас, подальше нарощування перевезень залишається обмеженим через недостатній рівень безпеки у великих портах, що є ключовим фактором стримування розвитку контейнерної логістики. Усунення цих викликів є стратегічно важливим завданням для забезпечення стабільності та подальшого зростання галузі.

Після вимушеної відмови від послуг фулфілменту у 2022р. малий і середній бізнес в Україні поступово повертається до їх використання, що зумовлено необхідністю оптимізації логістичних процесів. Ця тенденція також посилюється завдяки стрімкому розвитку ринку електронної комерції, який вимагає швидких і ефективних рішень для обробки замовлень. Попри тенденцію до зниження середнього чека покупок, загальна кількість транзакцій зростає, що сприяє підвищенню попиту на послуги перевезення збірних вантажів, зокрема за схемами LCL (Less than Container Load) та LTL (Less than Truck Load) [9].

Для аналізу специфіки досліджуваної проблематики було обрано діяльність ТОВ «Транс-Сервіс-1», однієї з найбільших автотранспортних компаній України. Підприємство спеціалізується на перевезеннях вантажів різного типу, включаючи сипучі, палетовані, рідкі харчові та хімічні вантажі, а також негабаритні вантажі. Основною сферою діяльності компанії є ринок B2B, що забезпечує перевезення значних обсягів продукції. ТОВ «Транс-Сервіс-1» займає унікальну позицію на ринку завдяки широкому асортименту автотранспортних засобів, які не можуть запропонувати основні конкуренти. Компанія володіє парком, що налічує понад 500 одиниць транспорту, включаючи 230 цистерн/танк-контейнерів, 170 самоскидів/цистерн-самоскидів та 150 тентованих автопоїздів.

Підприємство експлуатує вантажні автомобілі марок DAF, MAN, Volvo та напівпричепи Wielton, STAS, Schmitz Cargobull, Bodex, Benalu, L.A.G. Більше

85% автопарку відповідають екологічним стандартам Євро 5 і Євро 6. Тентовані автопоїзди використовуються для перевезення різноманітних вантажів: сільськогосподарської техніки, збірних вантажів, продуктів харчування, будівельних матеріалів, металопрокату, а також небезпечних вантажів ADR (класи 3-9). Самоскиди застосовуються для транспортування зернових і олійних культур, продуктів їхньої переробки, деревини та сипучих будівельних матеріалів. Крім того, компанія використовує цистерни-самоскиди з компресорами, що дозволяють викачувати вантаж під тиском.

Найпріоритетнішими є перевезення цистернами і танк-контейнерами, адже саме цей вид послуг приносить підприємству 48% доходу. Другий пріоритет надається перевезенням тентовими причепами (25% доходу). Третій пріоритет - самоскиди. Хоч самоскидів є більше ніж тентових автопоїздів, але через використання певної кількості старих автомобілів і перевезенням в більшості по території України відсоток доходів складає 21%. Тягачі самоскидів це переважно MAN і DAF 2005-2012 років випуску з екологічними нормами Євро 5, що збільшує витрати на дизпаливо на 10-12% і загальним пробігом більше 1 500 000 км. Через це збільшується кількість поломок, потрібно здійснювати більш капітальні ремонти, отже збільшуються і витрати, що приводить до зменшення прибутковості перевезень. Перевезення цистернами виконуються найновішими автомобілями, що є в розпорядженні підприємства, що забезпечує мінімальні витрати і максимальну надійність перевезень.

Структуру доходів та витрат від основної діяльності подано на рис. 3,4. Згідно з проведеними дослідженнями, структура доходів від основної діяльності у 2023 році зазнала певних змін. Частка доходів від перевезень цистернами збільшилася на 2,52%, досягнувши 48,52% загальної суми. Водночас, частка перевезень самоскидами зменшилася на 2,36% і склала 21,64%, а доходи від перевезень тентами скоротилися на 1,55%, досягнувши рівня 25,45%. [49].

Основною статтею витрат при перевезеннях є витрати на паливо, що складають близько 60% від собівартості послуги. Решту 40% це оплата праці водія, амортизація автопоїзда і шин, мийка, оплата доріг, страхування і т.д.. Зростання цін на дизпаливо є основною і постійною проблемою збільшення собівартості перевезень. Підприємство намагається максимально вигідно купувати і використовувати паливо задля економії коштів і збереження зовнішнього середовища [10].

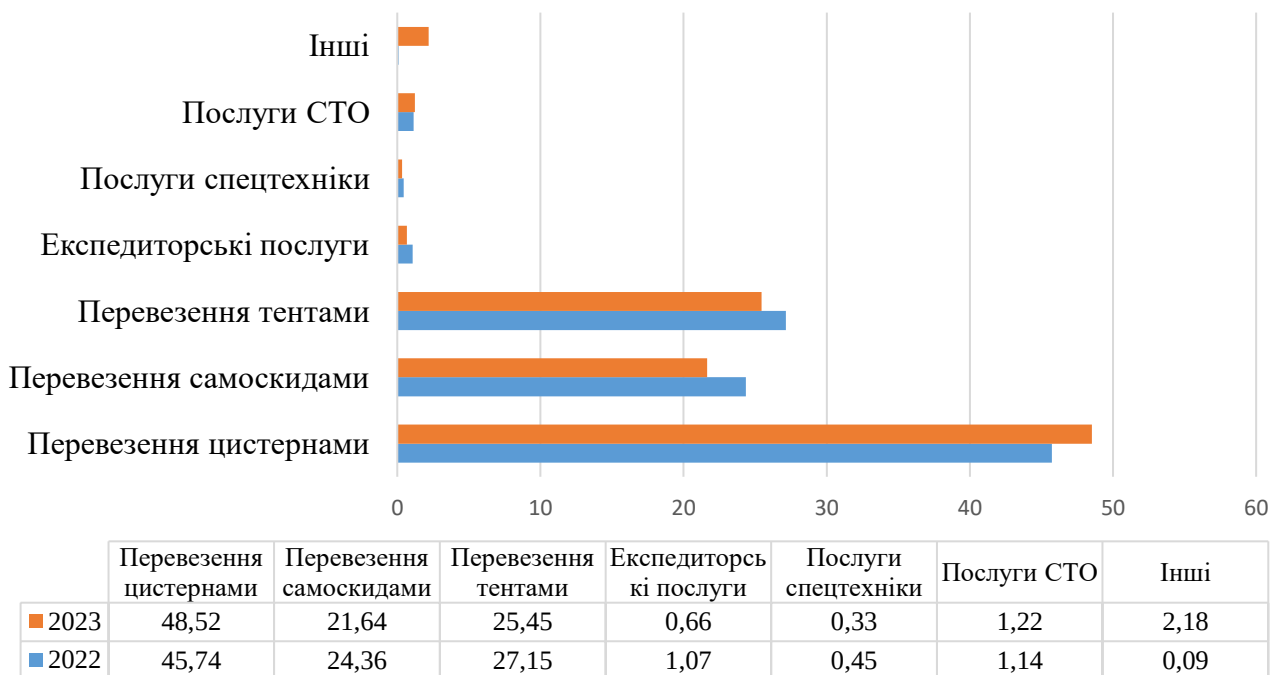


Рис. 3. Структура доходів від основної діяльності ТзОВ «Транс-Сервіс-1»
Джерело: побудовано за матеріалами [49]

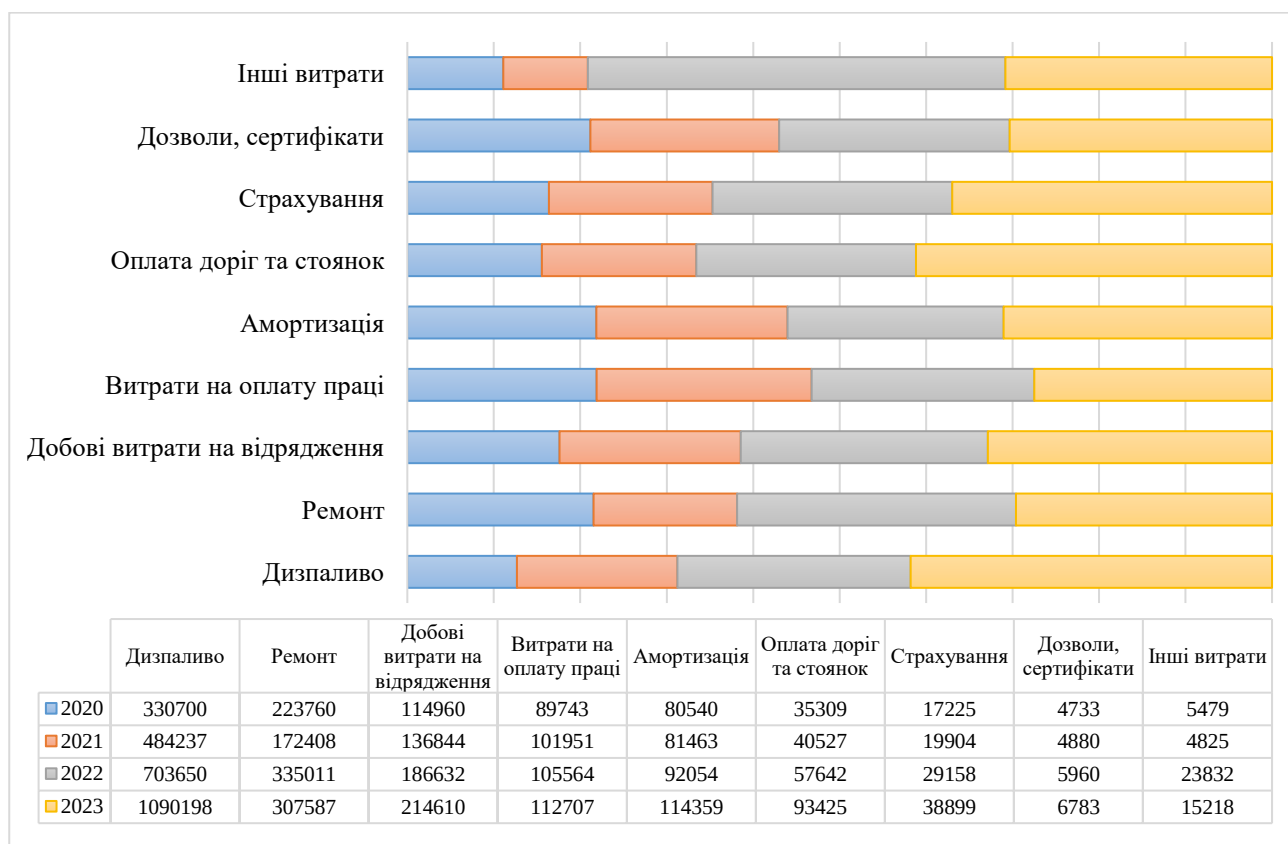


Рис. 4. Структура витрат на реалізацію послуг ТОВ «Транс-Сервіс-1» за 2020-2023рр., тис.грн.

Джерело: власне опрацювання на основі [49]

Оскільки в дослідженні авторів зосереджено увагу на ринку логістичних послуг у сфері транспортних перевезень, доцільно детальніше проаналізувати особливості бізнес-процесів, характерних для цього сегмента. У своєму дисертаційному дослідженні Л. Осипова пропонує визначення «бізнес-процесу транспортного підприємства» як сукупності цілеспрямованих операцій, що спроектовані, впорядковані у часі та просторі та мають на меті трансформацію різних видів ресурсів підприємства на «вході» - фінансових, людських, маркетингових, матеріально-технічних, технологічних та інформаційних - у кінцеву послугу на «виході». Ця послуга задовольняє потреби внутрішнього або зовнішнього клієнта та забезпечує транспортному підприємству економічну вигоду. «Входами» бізнес-процесів транспортного підприємства виступають запити споживачів на перевезення та їхні вимоги до якості транспортної послуги. Водночас «виходи» бізнес-процесів відображають рівень задоволеності клієнтів отриманими послугами, а також досягнення поставлених цілей підприємства [34].

Бізнес-процеси транспортних підприємств проходять через низку ключових етапів, зокрема планування, реалізацію, моніторинг, контроль та удосконалення. Комплексний аналіз усіх аспектів бізнес-процесів у процесі управління, а також їх ефективна інтеграція, формують підґрунтя для прийняття оптимальних управлінських рішень. Цей підхід забезпечує можливість управлінській команді пристосовуватись до змін в зовнішньому та внутрішньому середовищі, що, в свою чергу, сприяє гнучкості, продуктивності та конкурентоспроможності підприємства (табл.1). Особливу увагу слід приділяти налаштуванню бізнес-процесів відповідно до специфічних умов діяльності, враховуючи ресурсні можливості, вимоги ринку та потенційні ризики.

Гнучкість окремого бізнес-процесу визначається кількістю різних функціональних станів процесу і часом переходу з одного функціонального стану в інший.

Процедура оцінювання гнучкості бізнес-процесів складається з трьох етапів:

Етап 1. Визначення значущості окремих груп факторів мінливості зовнішнього середовища за результатами опитування експертів;

Етап 2. Розрахунок індексів гнучкості бізнес-процесів та підприємства в цілому;

Етап 3. Ранжування бізнес-процесів підприємства за різницею між індексом мінливості середовища і рівнем гнучкості процесу.

Таблиця 1

Ключові бізнес-процеси транспортних підприємств

Бізнес-процес	Складові бізнес-процес
Організація вантажних перевезень	Прийом і опрацювання замовлення
	Підготовка транспорту та вантажу
	Виконання перевезення
	Доставка вантажу
Експедиційні послуги	Організація та координація перевезень (в т.ч. маршрутизація)
	Підготовка документації на вантаж
	Моніторинг перевезення та управління ризиками
Послуги СТО	Технічне обслуговування
	Ремонт та реставрація
	Управління запасами
Управління автопарком	Моніторинг автопарку
	Оновлення техніки
	Закупівля паливно-мастильних матеріалів
	Контроль GPS
Обслуговування клієнтів	Пошук клієнтів
	Побудова лояльності
	Робота з рекламаціями
Фінансове управління	Фінансове планування
	Фінансовий контроль
Інновація та цифровізація	Впровадження ІТ-рішень
	Діджиталізація документообігу
Навчання та підготовка персоналу	Навчання водіїв ADR
	Інструктаж перед рейсом
	Тренінги

Джерело: складено за матеріалами [9]

На першому етапі здійснюється визначення значущості окремих груп факторів мінливості зовнішнього середовища за результатами опитування експертів. Експертні оцінки даються за шкалою Харрінгтона:

0,8 – 1 – дуже високий рівень;

0,64 – 0,8 – високий рівень;

0,37 – 0,64 – середній рівень;

0,2 – 0,37 – низький рівень;

0 – 0,2 – дуже низький рівень.

Результати опитування експертів відображаються в таблицю.

Індекс мінливості визначається за формулою:

$$I_M = I_{MЗ} \times B_З + I_{MB} \times B_B \quad (1)$$

де $I_{MЗ}$, I_{MB} – індекси мінливості зовнішнього та внутрішнього середовищ;

$B_З$, B_B – вагові коефіцієнти зовнішнього та внутрішнього середовища.

Наступним кроком є виконання другого та третього етапів. Зокрема, на другому етапі розраховуються індекси гнучкості бізнес-процесів та підприємства в цілому, використовуючи наступні формули:

Рівень гнучкості розраховується за формулою:

$$I_G = \Gamma_M \times (1 - D_A) + \Gamma_A \times D_A \quad (2)$$

де Γ_M – гнучкість частини бізнес-процесів, яка реалізовується в межах підприємства;

Γ_A – гнучкість частини бізнес-процесів, яка реалізовується на умовах аутсорсингу;

D_A – частка бізнес-процесів, яка реалізовується на умовах аутсорсингу.

Гнучкість частини бізнес-процесів, яка реалізовується в межах підприємства розраховується за формулою:

$$\Gamma_M = \sqrt{K_y \times K_M \times K_{CG}} \quad (3)$$

де K_y – коефіцієнт універсальності;

K_M – коефіцієнт мобільності;

K_{CG} – коефіцієнт, який враховує спроможність і готовність бізнес-процесів і його персоналу реагувати на зміни потреб клієнта.

Гнучкість частини бізнес-процесів, яка реалізовується на умовах аутсорсингу розраховується за формулою:

$$\Gamma_A = \sqrt{K_y \times K_M} \quad (4)$$

На третьому етапі відбувається ранжування бізнес-процесів підприємства за різницею між індексом мінливості середовища і рівнем гнучкості процесу.

Проведене ранжування бізнес-процесів підприємства за різницею між індексом мінливості середовища і рівнем гнучкості процесу дозволить визначити бізнес-процеси, які, перш за все, потребують підвищення рівня гнучкості. Для таких бізнес-процесів доцільно дослідити фактори, які зумовили недостатній рівень гнучкості, з метою подальшої розробки заходів з цілеспрямованого впливу на такі фактори [27].

Важливо аналізувати гнучкість бізнес-процесів для можливості їх вдосконалення. Одним із методів аналізу є розрахунок індексів гнучкості бізнес-процесів і підприємства в цілому за результатами опитування експертів.

Проведемо детальне дослідження стосовно підприємства ТОВ «Транс-Сервіс-1». Для початку потрібно визначити значущість окремих груп факторів мінливості зовнішнього середовища за результатами опитування експертів з використанням шкали Харінгтона (табл.2).

Таблиця 2

Значущість груп факторів зовнішнього і внутрішнього середовища

Групи факторів	Експерти					Середнє значення	Вагові коефіцієнти	Вплив
	1	2	3	4	5			
Зовнішнє середовище непрямого впливу	0,3	0,1	0,15	0,35	0,41	0,26	0,2	0,05
Зовнішнє середовище прямого впливу	0,51	0,45	0,49	0,7	0,75	0,58	0,3	0,17
Внутрішнє середовище підприємства	0,95	0,82	0,89	0,9	0,9	0,89	0,5	0,45

Джерело: власна розробка автора на основі [53]

За формулою (1) розрахуємо індекс мінливості:

$$I_M = 0,26 \times 0,2 + 0,58 \times 0,3 = 0,67$$

Індекс мінливості складає 0,67.

Діяльність ТОВ «Транс-Сервіс-1», яке спеціалізується на наданні послуг з перевезення вантажів, можна структурно поділити основні групи бізнес-процесів та відповідно підпроцесів, які окреслені у табл.1, оскільки основним видом діяльності підприємства є процеси перевезення, які формують основу його функціонування та забезпечують основний дохід. Індекси гнучкості двох ключових бізнес-процесів, зокрема, організація вантажних перевезень та управління автопарком представлено у таблиці 3, розрахунок проведено за

формулами (2-4). Для усіх решту бізнес-процесів розрахунок проведено аналогічні та результати дослідження представлено у табл.3.

Бізнес-процеси першого рівня, такі як експедиційні послуги, послуги СТО та обслуговування автомийок, характеризуються низьким інтегральним показником гнучкості. Саме ці процеси, ймовірно, потребують удосконалення для підвищення їхньої адаптивності до змін зовнішнього середовища. Окремі бізнес-процеси, зокрема сертифікація та стандартизація, а також підготовка та навчання персоналу, демонструють низький інтегральний показник гнучкості, що пояснюється значною або повною залежністю від аутсорсингових послуг. Однак, через існуючі законодавчі обмеження та організаційні складнощі, їхня реалізація власними силами є неможливою. Для детального аналізу проведено ранжування бізнес-процесів підприємства за різницею між індексом мінливості зовнішнього середовища та рівнем гнучкості відповідних процесів. Результати ранжування наведено на рис.5.

Отже, згідно з даними на рис.5, є бізнес-процеси, в яких різниця набагато більша в порівнянні з іншими, та вони потребують підвищення рівня гнучкості. Однак бізнес-процеси, що здійснюються на умовах аутсорсингу не можна відносити до слабких, адже оцінюються більше власні сили і спроможності. Також є бізнес-процеси, в яких різниця найменша, це прийом і опрацювання замовлення, підготовка документації на вантаж, управління запасами, технічне обслуговування, закупівля паливо-мастильних матеріалів, контроль GPS, побудова лояльності, робота з рекламаціями, фінансове планування, інструктаж перед рейсом і діджиталізація документообігу.

Розрахунок індексу гнучкості бізнес-процесів ТОВ «Транс-Сервіс-1»

Показники	Бізнес-процеси													
	Організація вантажних перевезень				Експедиційні послуги			Послуги СТО			Управління автопарком			
	Прийом і опрацювання замовлення	Підготовка транспорту та вантажу	Виконання перевезення	Доставка вантажу	Організація та координація перевезень (в т.ч. маршрутизація)	Підготовка документації на вантаж	Моніторинг перевезення та управління ризиками	Технічне обслуговування	Ремонт та реставрація	Управління запасами	Моніторинг автопарку	Оновлення техніки	Закупівля паливно-мастильних матеріалів	Контроль GPS
Реалізація частини БП на власному підприємстві	1	0,8	1	1	1	1	1	0,8	0,8	1	1	1	1	1
Коефіцієнт універсальності	0,7	0,6	0,65	0,7	0,5	0,7	0,6	0,6	0,8	0,7	0,6	0,5	0,65	0,7
Коефіцієнт мобільності	0,4	0,3	0,55	0,5	0,3	0,5	0,3	0,2	0,15	0,5	0,55	0,2	0,6	0,5
Коефіцієнт спроможності та готовності до змін	0,55	0,4	0,4	0,3	0,35	0,4	0,3	0,55	0,25	0,4	0,35	0,35	0,55	0,45
Реалізація частини БП на аутсорсинг	0	0,2	0	0	0	0	0	0,2	0,2	0	0	0	0	0
Коефіцієнт універсальності	0	0,3	0	0	0	0	0	0,2	0,3	0	0	0	0	0
Коефіцієнт мобільності	0	0,2	0	0	0	0	0	0,4	0,3	0	0	0	0	0
Інтегральний показник гнучкості бізнес-процесу	0,29	0,18	0,24	0,18	0,14	0,24	0,13	0,21	0,13	0,24	0,20	0,11	0,34	0,27
Інтегральний показник гнучкості бізнес-процесу I рівня	0,22				0,17			0,19			0,23			

продовження табл.3

Показники	Бізнес-процеси											
	Обслуговування клієнтів			Фінансове управління		Інновація та цифровізація		Підготовка та навчання персоналу			Обслуговування автотранспорту	Сертифікація та стандартизація
	Пошук клієнтів	Побудова лояльності	Робота з рекламними	Фінансове планування	Фінансовий контроль	Впровадження IT-рішень	Діджиталізація документообігу	Навчання водіїв ADR	Інструктаж перед рейсом	Тренінги		
Реалізація частини БП на власному підприємстві	1	1	1	1	0,4	0,8	1	0	1	0,5	1	0,4
Коефіцієнт універсальності	0,4	0,6	0,55	0,7	0,2	0,45	0,4	0	0,7	0,6	0,4	0,5
Коефіцієнт мобільності	0,25	0,5	0,5	0,5	0,25	0,45	0,25	0	0,65	0,4	0,2	0,3
Коефіцієнт спроможності та готовності до змін	0,5	0,45	0,4	0,8	0,2	0,6	0,65	0	0,45	0,55	0,25	0,4
Реалізація частини БП на аутсорсинг	0	0	0	0	0,6	0,2	0	1	0	0,5	0	0,6
Коефіцієнт універсальності	0	0	0	0	0,55	0,6	0	0,6	0	0,6	0	0,55
Коефіцієнт мобільності	0	0	0	0	0,6	0,55	0	0,55	0	0,45	0	0,6
Інтегральний показник гнучкості бізнес-процесу	0,16	0,25	0,21	0,47	0,02	0,22	0,21	0,00	0,30	0,13	0,07	0,06
Інтегральний показник гнучкості бізнес-процесу I рівня	0,20			0,25		0,21		0,15			0,07	0,06

Джерело: власна розробка автора

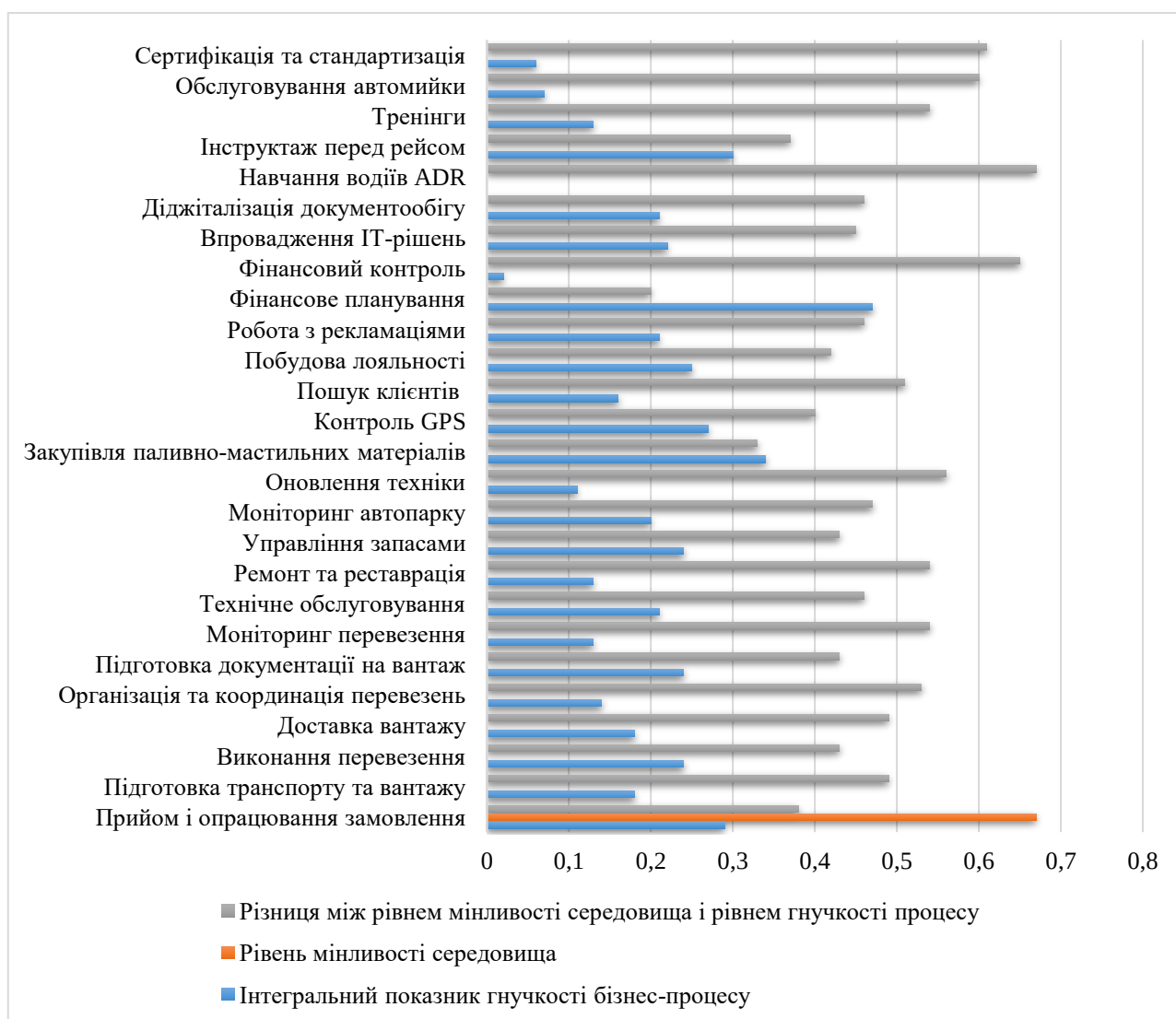


Рис.5. Ранжування бізнес-процесів в діяльності ТОВ «Транс-Сервіс-1»

Джерело: власна розробка автора на основі [53]

На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки. Оцінювання гнучкості бізнес-процесів транспортних підприємств на ринку логістичних послуг в умовах воєнного стану є критично важливим для забезпечення їхньої адаптивності та конкурентоспроможності. Аналіз ключових бізнес-процесів ТОВ «Транс-Сервіс-1» виявив, що найбільшу гнучкість демонструють процеси, безпосередньо пов'язані з основною діяльністю підприємства, такі як прийом і опрацювання замовлень, підготовка документації на вантаж, управління запасами та фінансове планування. Водночас, бізнес-процеси, що здійснюються на умовах аутсорсингу, показали нижчий рівень гнучкості, що пояснюється обмеженими можливостями підприємства впливати

на їх адаптивність. Це підкреслює необхідність ретельного підходу до вибору партнерів та розробки механізмів взаємодії, які б забезпечували достатній рівень гнучкості навіть для зовнішніх процесів. Дослідження підтвердило, що в умовах високої мінливості зовнішнього середовища, характерної для воєнного стану, здатність бізнес-процесів до швидкої адаптації стає ключовим фактором успіху. Підприємствам рекомендується зосередити увагу на підвищенні універсальності, мобільності та реактивності своїх бізнес-процесів, особливо тих, які показали найбільшу різницю між індексом мінливості середовища та рівнем гнучкості. Результати дослідження можуть бути використані транспортними підприємствами для розробки стратегій підвищення адаптивності їхніх бізнес-процесів, що особливо актуально в контексті нестабільності та невизначеності, характерних для воєнного стану. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку конкретних методик та інструментів підвищення гнучкості бізнес-процесів, а також на вивчення впливу цифрових технологій на адаптивність транспортних підприємств.

4.3. Фінансове регулювання економічного потенціалу аграрного сектора України

Фінансове регулювання здійснюється через перерозподіл фінансових ресурсів як прямих чи непрямих стимулів на потреби, які не у повній мірі залучені в ринковий механізм, але мають суттєве значення для держави. Його метою є формування структурного балансу у національній економіці та окремих її складових.

Особливо актуальним є фінансове регулювання розвитку галузей, які формують національну безпеку, а таким є аграрний сектор у частині формування продовольчої безпеки. Ресурси сектору є вагомим складником національного багатства, продукція займає стабільно високу частку у ВВП, є базою експортного потенціалу, трудові ресурси – основа людського капіталу, тут перетинаються інтереси ринку і соціуму, прав власності, індивідуального і колективного, множинності ресурсів і їх ефективності, взаємодії і протиріч національних традицій та новацій глобального світу.

Роль держави стрімко зросла з початку введення воєнного стану, поглибились і трансформувались методи управління та регулювання національної економіки, насамперед фінансові, в частині чинних механізмів та інструментів, їх кореляції з динамікою макроекономічних показників, що прямо впливає на стан аграрного сектора та його економічний потенціал. Функціонування економіки України в умовах воєнного стану особливо гостро ставить питання забезпечення продовольчої у складі національної безпеки. За даними Міністерства аграрної політики та продовольства [25] (МАПП), ситуація в галузі дедалі ускладнюється дефіцитом коштів та ресурсів, виникає необхідність повної мобілізації резервів, на які спроможний аграрний сектор та державної підтримки і координації цих заходів. Тому очевидно, що є потреба якомога ефективніше організувати діяльність аграрних товаровиробників усіх форм, у системі фінансового регулювання, для найбільш повного використання економічного потенціалу, забезпечення виробництва і гарантування продовольчої безпеки. Ці заходи в умовах воєнного стану мають спрямування насамперед на

забезпечення національної безпеки, підтримки самих виробників і пошуку балансу інтересів, можливостей та необхідності.

Система фінансового регулювання України реалізується через показники взаємоузгодженого застосуванні інструментів монетарної, бюджетної, боргової, валютної, курсової, інноваційної [43] та інших політик. Заходи фінансового регулювання реалізуються через державну координацію, загальну політику управління.

В умовах збройної агресії РФ проти України та введення воєнного стану економіка зазнає безпрецедентних шоків, що впливає на макроекономічні показники та значно ослаблює їх динаміку. З введенням воєнного стану у країні Національний банк України (НБУ) прийняв Основні засади грошово-кредитної політики на період воєнного стану [35], де узагальнено стратегічний курс регуляторів, які відповідають економічним реаліям. Уряд країни проводить політику сприяння розвитку економіки, яка стримує економічне падіння, активізує інвестиційні процеси та макроекономічну динаміку.

За даними НБУ щодо макроекономічної динаміки [21], станом на вересень 2024 року пришвидшилися споживча і базова інфляція насамперед «через обмежену пропозицію продовольчої продукції, вищі витрати бізнесу», зростала економічна активність виробничих галузей на тлі відносно стабільної ситуації в енергетиці і логістиці. Бюджет фінансується переважно за рахунок коштів міжнародної допомоги, внутрішніх запозичень. Збереження облікової ставки НБУ на рівні 13% сприяє стійкості валютного ринку, підтриманню заощаджень.

Показовим у відношенні щодо ефективності фінансового регулювання є рівень економічної, а у її складі фінансової безпеки, який оцінюється відповідно до Методичних рекомендацій [24], індикатори якого за 2013-2023 рр. приведено у табл. 1.

За станом на 2021 рік значне скорочення мали демографічний, інвестиційний, фінансовий індикатори – по 9 п.п., енергетична і зовнішньоекономічна показали зростання, стабільними залишились решта аналізованих індикаторів.

Дослідники за цієї ситуації у більш детальному розрізі підкреслюють, що «як свідчить динаміка основних показників національної безпеки, українська економіка зазнає значних втрат від військової агресії росії. Найбільші проблеми, це скорочення ВВП, експорту, іноземних інвестицій, рентабельності бізнесу,

продуктивності праці, автономії бізнесу та збільшення валового зовнішнього боргу, інфляції, дефіциту Зведеного бюджету» [1].

Таблиця 1

Індикатори економічної безпеки України за 2013-2023* рр., %

Безпека	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Виробнича	51	53	48	59	60	59	61	56	56	нд	нд
Демографічна	46	45	43	46	41	41	39	40	37	нд	нд
Енергетична	38	45	44	58	54	54	51	49	52	нд	нд
Зовнішньо-економічна	31	33	34	36	36	37	41	42	44	нд	нд
Інвестиційно-інноваційна	35	30	33	30	29	31	28	30	26	нд	нд
Макроекономічна	39	33	30	39	37	39	45	43	41	нд	нд
Продовольча	86	94	92	92	91	90	89	86	88	нд	нд
Соціальна	62	57	55	56	59	59	60	63	61	нд	нд
Фінансова	50	40	33	38	40	44	42	40	42	33	31
Інтегральний показник	47	45	43	48	48	49	49	48	48	нд	нд

**Оцінка інтегрального показника рівня економічної безпеки України за підсумком 2022-2023 років не може бути здійснена через відсутність в органів державної статистики можливості забезпечити збір, аналіз та поширення статистичної інформації в умовах введення в Україні воєнного стану*

Джерело: за даними [46]

За даними аналітичного дослідження Інституту стратегічних досліджень «Економічна безпека України в умовах довготривалої війни»: «після стабілізації стану економічної безпеки у 2023 р. спостерігається подальше підвищення оптимістичності оцінок експертів. Разом із цим, ... дослідження свідчить про загальний високий рівень ризиків економічній безпеці» [16]. Складові об'єкту нашої уваги - фінансової безпеки [2] за індикаторами приведені на рис. 1.

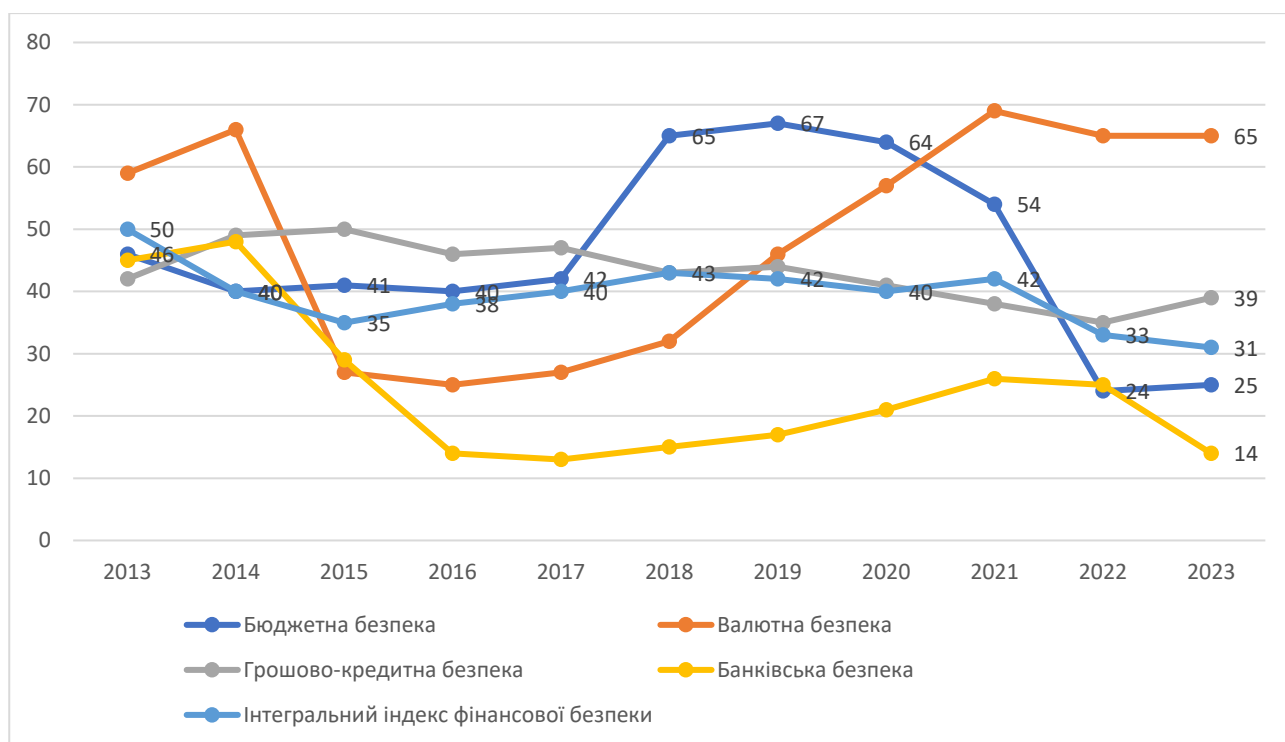


Рис. 1. Складові фінансової безпеки України за індикаторами у 2013-2023 рр., %

Джерело: за даними [14]

За одним із розрахованих на кінець аналізованого періоду індикаторів - фінансової безпеки, спостерігається зниження на 19 п.п. у 2023 році проти рівня 2013 року. Найбільшого зниження зазнала бюджетна, банківська безпеки, грошово-кредитна і валютна знижуються не так стрімко.

Щодо фінансового регулювання аграрного сектору у період воєнного стану, це проявляється у зміні нормативного поля, запровадженні кредитування під держгарантії, виділення грантів на підтримку певних видів продукції та виробництв, налагодженні логістичних шляхів із продажу агропродукції, спрощенні оформлення дозвільної документації.

Вплив війни на аграрний сектор оцінюється вченими Могильним О. як формування сировинної пастки [26], волатильну динаміку показників виробничої діяльності, оцінку спроможності продовольчих ринків, пожвавлену зовнішньоторговельну діяльність аграрного бізнесу, а також стан його інвестиційного та матеріально-технічного забезпечення, державного фінансового регулювання та використання земель сільськогосподарського призначення тощо [47]. Окремі макроекономічні показники аграрного сектору за 2010-2023 рр. приведено у табл. 2.

Таблиця 2.

**Окремі макроекономічні показники економіки України та
агросектору за 2010-2022 рр., млрд грн, %**

Показники	2010 р	2014 р	2015 р	2019 р	2020 р	2021 р	2022 р	2023 р
Випуск товарів	2507	3558	4488	8927	9291	12176	11124	14447
- агросектор	189	381	558	866	915	1396	1101	1232
частка, %	7,55	10,71	12,4	9,7	9,86	11,47	9,9	8,5
ВДВ факт. ціни	1083	1567	2385	3977	4222	5451	5191	6628
- агросектор	80	161	280	356	393	594	436	501
частка, %	7,39	10,27	11,76	8,95	9,31	10,90	8,40	7,56
Експорт, \$млрд	50,7	53,9	38,2	50,0	49,1	68,0	44,1	31,2
- агросектор	9,3	16,4	14,6	22,1	22,1	27,7	23,4	16,4
частка, %	18,48	30,55	38,2	44,24	45,1	40,7	53,0	53,0
Інвестиції	180	219	273	623	508	673	410	627
- агросектор	11	19	30	59	51	70	51	65
частка, %	6,11	8,68	11,07	9,47	10,04	10,40	12,44	10,36

Джерело: складено на основі даних [12], [44]

Частка агросектору у випуску товарів була найвищою серед секторів економіки і у середньому за 2010-2021 рр. складала 9,9%. Зростання її у 2022 році проти 2010 року склало 4,8 разів, у порівнянні з середнім значенням за 2010-2021 рр. ріст - 46%. У 2023 році проти 2022 року загальний випуск товарів зріс на 30%, а агросектору – на 12% проти рівня 2022 року. Валова додана вартість агросектору за фактичними цінами у 2022 році досягла 436 млрд грн, що у 5,5 разів вище рівня 2010 року, на 37,6% вище середнього значення за попередній аналізований період і на 25% нижче рівня 2021 року. У 2023 році проти 2022 року ВДВ агросектору зросла на 15%, тоді як загальна – на 27,7%.

У 2022 році аграрний експорт зріс у 2,5 разів проти рівня 2010 року, на 19,5% вище середнього значення за попередній аналізований період і на 15,5% нижчий рівня 2021 року. У 2023 році проти 2022 року загальний і аграрний експорт знизились на 30%. Частка агроекспорту складала 53% у 2022-2023 рр. проти 18,5% у 2010 році.

Капітальні аграрні інвестиції у 2022 році зросли в 4,6 рази проти рівня 2010 року, на 21,4% вище середнього значення за попередній аналізований період і на

27% нижчі рівня 2021 року. У 2023 році проти 2022 року аграрні інвестиції зросли на 27,4%, але їх частка знизилась до 10,4% проти 12,4% у 2022 році.

Спад аграрного виробництва зумовлений зменшенням кількості підприємств, обсягів діяльності, виведенням з виробничого обороту значної кількості біологічних і матеріальних активів внаслідок втрати через бойові дії, мінування і анексію територій.

Основу економічного потенціалу складають фінансові ресурси [65], які в частині фінансових результатів є об'єктами численних досліджень, зокрема дослідниками проаналізовано стан аграрного сектору України у довоєнний період, проблеми в діяльності підприємств аграрного сектору, проаналізовано напрямки підтримки вітчизняних аграріїв на національному і міжнародному рівнях, вивчено досвід інвестиційної практики щодо капітальних інвестицій [20], оцінено фінансові результати підприємств за сутністю [32], визначено напрями удосконалення методичних підходів до оцінки складових виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств в умовах трансформації [50].

Фінансовий потенціал за сукупністю обсягів фінансових ресурсів агропідприємств (рис. 2) у 2022 році сягнув 1441 млрд грн (49,3 млрд дол.), що на 7,2% вище довоєнного 2021 р. (1345 млрд грн) та на 55,8% середньорічного значення за 2013-2021 рр. (925 млрд грн). У 2023 році проти 2022 року його обсяги зросли на 6%.

Ресурсний потенціал за обсягами необоротних активів у 2022 році досяг 466 млрд грн, що у 3,9 раз вище рівня 2013 року, на 105,3% вище середнього значення за попередній 9-ти річний аналізований період і незмінний проти рівня 2021 року. У 2023 році його розмір оцінювався у 503,5 млрд грн., що на 8% вище рівня 2022 року.

Частка ВВП у валовому випуску майже стабільна за роками і знаходиться в межах 40-42%. Це пояснюється методологією розрахунку та пропорціями ресурсів, що спрямовуються на відновлення життєдіяльності сектору.

Аналіз фінансового потенціалу 2023 року показує, що його рівень проти 2013 року в частину рентабельності не змінився, валовий випуск зріс у 4 рази, валова додана вартість – у 3,9 разів. Частка аграрного сектору у ВВП країни знизилась на 14%. Фінансові ресурси за сукупністю залучених коштів – зросли у 4,9 разів. При цьому, за аналізований період кількість підприємств зменшилася на 11,4%.

Особливості динаміки фінансового потенціалу (рис. 2) 2023 року проти попереднього 2022 року наступні. Рентабельність знизилась на 5,3п.п., валові випуск та доход зросли майже на 12%, частка у ВВП продовжує знижуватись, фінансові ресурси зросли на 6,2%, а кількість підприємств після першого воєнного року – зросла на 18,2%.

У порівнянні 2023 року з середньорічним значенням за період 2013-2021 рр., то рентабельність знизилась на 10,6%, виробництво через нагромадження – валовий дохід, зростає маже на 60%, частка у ВВП знизилась на 26,3%, або на 2,7 п.п., фінансові результати – зросли на 65,4%, а кількість діючих підприємств знизилась на 25,8%.

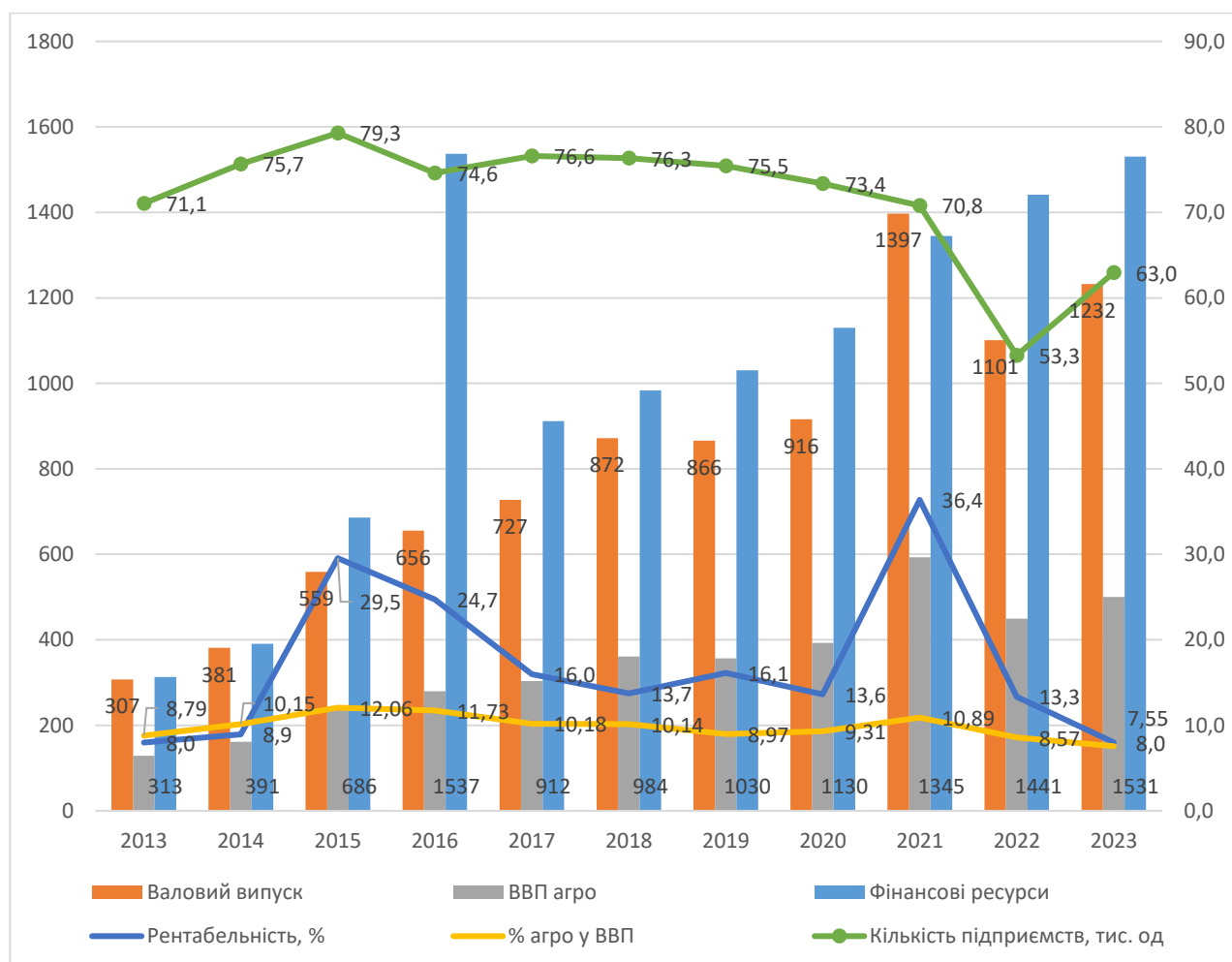


Рис. 2. Динаміка обсягів фінансового потенціалу агросектору за окремими складовими у 2013-2023 рр., млн грн, %, тис. од.

Джерело: розраховано за даними [12], [44]

За сукупністю фінансові ресурси агропідприємств на кінець 2023 р. сягали 1521 млрд грн (40,66 млрд дол.). Власний капітал у структурі ресурсів 2023 р.

займає 57,3%, а у 2021 р. – 59,3%, обсяги основних активів залишилися майже на рівні 2021 р., оборотні засоби зросли на 11%, зобов'язання – на 15%.

У 2021 році агросектор досяг значного розвитку, але ці досягнення зруйновані війною і уже в 2022 році частка сільського господарства у загальному випуску товарів знижується. Це ускладнює управління таким безпековим критерієм як продовольчий. До традиційних кліматичних ризиків унаслідок війни додалися значні труднощі з фінансуванням, інфляція, сповільнене внутрішнє споживання, криза логістики та енергетики, дефіцит матеріальних складових виробництва, відтік кадрів внаслідок мобілізації, пряма втрата підприємств, земельних угідь, запасів тощо.

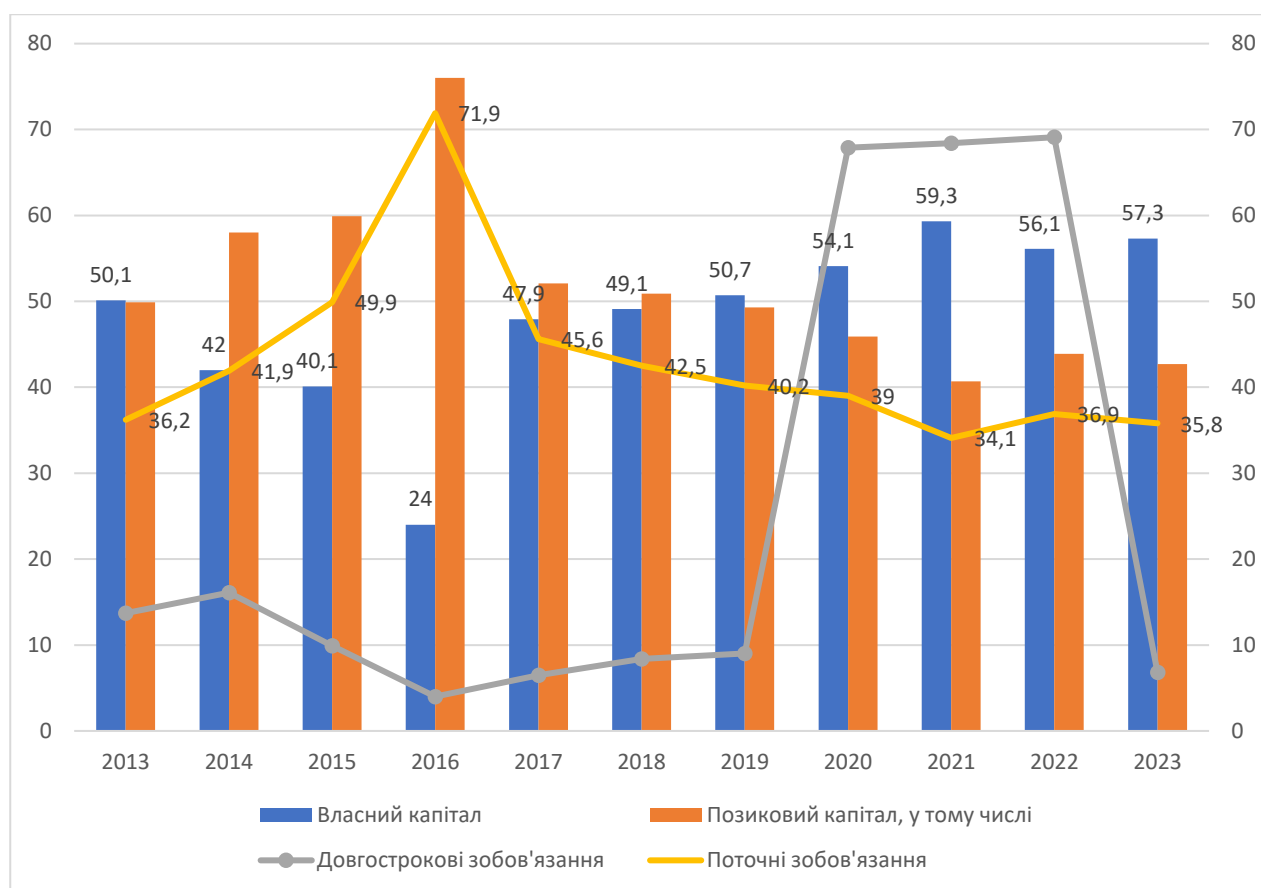


**Рис. 3. Динаміка власних і позичкових ресурсів
аграрного сектору України у 2013-2023 рр., млн грн**

Джерело: розраховано за даними [12]

За структурою джерел фінансових ресурсів, як приведено на рис. 3, коливання їх практично згладилось з 2020 року. Якщо власні та залучені ресурси у 2013 році були майже пропорційними, то у 2023 році на власний капітал

припадає майже 60%. Внаслідок введення воєнного стану практично зникають такий вид джерел як довгострокові зобов'язання.

Фінансові результати сільського господарства до оподаткування у 2013-2022 рр. (рис. 4) склали 872,6 млрд грн, тобто знаходяться майже на рівні середньорічного значення за 2013-2021 рр. (778 млрд грн), але знизились на 64% проти рівня 2021 року. Чистий прибуток у 2022 році склав 860,5 млрд грн проти 2388,0 млрд грн у 2021 році. Різниця між цими показниками несуттєва, що свідчить про стабільний рівень оподаткування за аналізований період.

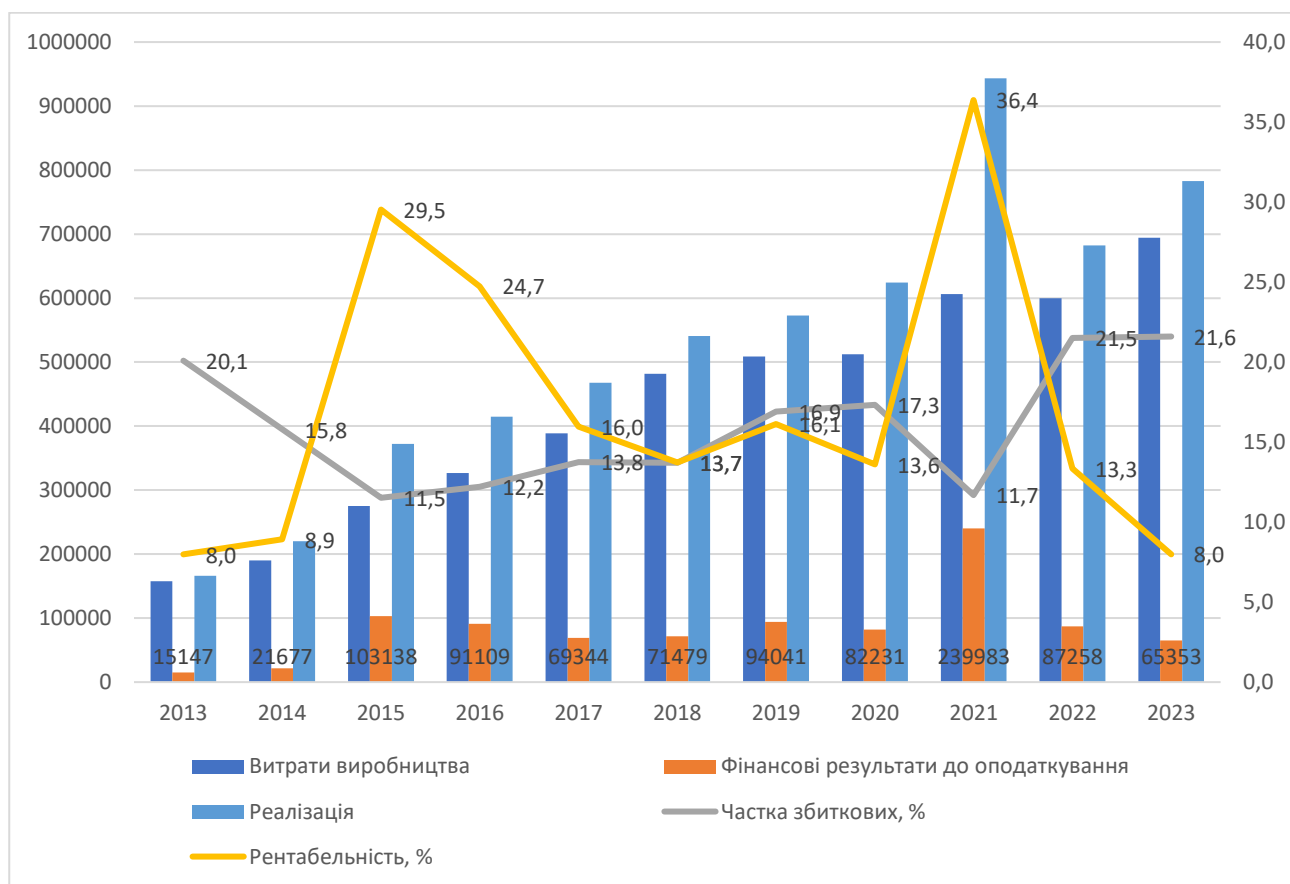


Рис. 4. Динаміка фінансових результатів агросектору за 2013-2023 рр., млн грн.

Джерело: розраховано за даними [12]

Фінансові результати до оподаткування у 2023 р. склали 65,3 млрд грн, на рівні середньорічного значення за 2013-2021 рр. (778 млрд грн), але знизились на 64% проти рівня 2021 року.

Частка збиткових підприємств у 2022 р. становила 21,5%, тоді як у 2021 році – 11,7%, а у середньому за попередній 9 річний період – 14,8%.

Рентабельність діяльності у 2022 році склала 13,3%, що нижче на 23.1 п.п. рівня 2021 року і на 5.3 п.п. середньорічного періоду 2013-2021 рр. У 2023 році вона знизилась до 8%.

Встановлено, що загальну ефективність системи фінансового регулювання розвитку аграрного сектору економіки можна визначити через коефіцієнти фінансових ресурсів (рис. 5).

Індекс аграрної орієнтованості економіки розраховується як частка видатків на аграрний сектор у державних видатках, поділена на частку сільського господарства у ВВП. Оцінка цього показника залежить від рівня бюджетних видатків. Так як їх обсяги скорочувались і зовсім незначні на час воєнного стану, то з 19,01 у 2013 році знизився до 3,05 у 2022 році (рис. 5).

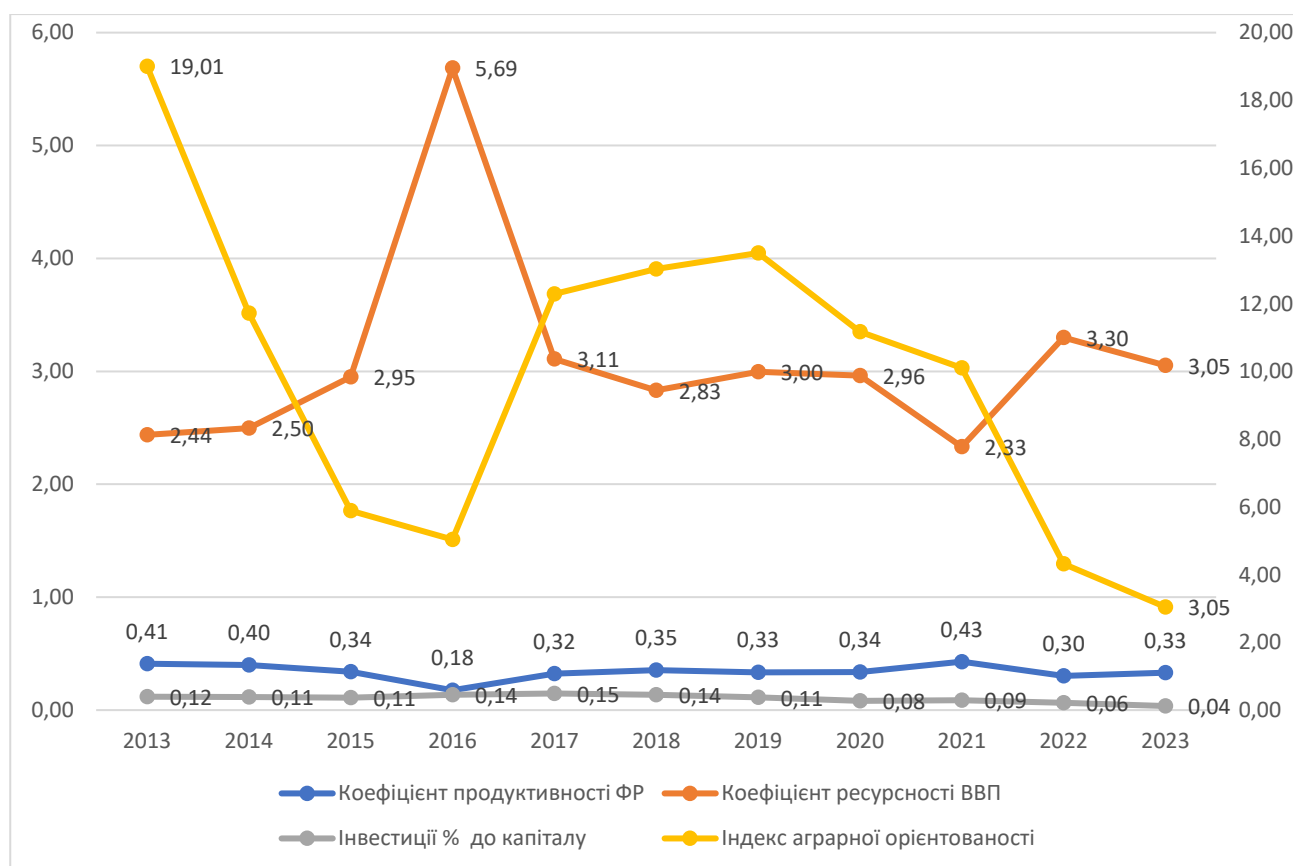


Рис. 5. Коефіцієнти фінансових ресурсів агросектору у 2013-2023 рр.

Джерело: розраховано за даними [12]

Характеристика аграрного потенціалу свідчить про тісний зв'язок основних засобів з обсягами галузевого ВДВ. Коефіцієнт ресурсності ВДВ, розрахований як її частка у фінансовому потенціалі, вартість фінансових ресурсів задіяних на створення одиниці доданої вартості галузі (відношення

фінансових ресурсів до ВВП галузі) у 2023 році складає 3,05 грн, тоді як у 2021 році був 2,33 грн (ріст 41%), а за 10 річний період – 3,06 грн. Вищим цей показник був тільки у 2016 році – 5,68 грн, внаслідок зміни обсягів кредитування та коливання курсу долара, що призвело до потреби нарощування аграрними підприємствами оборотних засобів і поточних зобов'язань, чим також пояснюється стрімкий ріст ресурсів у 2015 році.

За коефіцієнтом продуктивності фінансового потенціалу (обернений показник), розрахованого як відношення фінансового потенціалу до ВДВ, у 2023 році його значення лише незначно відхилилось у порівнянні з 2013 роком і складає 0,33. Показник відношення інвестицій до власного капіталу з 0,12 у 2013 році знизилось за аналізований десятирічний період до 0,04.

Показники ефективності: коефіцієнт ресурсності; коефіцієнт продуктивності. Обернений показник - відношення ВВП галузі до фінансових ресурсів у 2023 році становить 0,33 п., тоді як у 2021 році був 0,43 п. (спад 0,10 п., або 30%), а за 10 річний період – 0,35 п. (спад у 2023 р. на 0,05 п., або 14%); частка інвестицій у фінансових ресурсах (обсяг інвестицій до обсягу капіталу) у 2023 році складає 0,043 п., тоді як у 2021 році – 0,087 п., а у 2013 році - 0,118 п., тобто зниження інвестицій склало за цей період 0,024 п. та 0,055 п., або 27,6% та 46,6%.

За приведеними коефіцієнтами спостерігаємо, що аграрна орієнтованість економіки поступово знижується. Тут варто здійснити додаткові розрахунки, якими саме секторами вона заміщається. Продуктивність використання ресурсів залишається досить низькою, вартість створеної продукції дедалі зростає.

Разом з тим, показники структури ресурсів, рентабельності, отриманих результатів свідчать, що аграрні підприємства протистояють викликам спричинених воєнним станом. Отримані висновки щодо стійкості фінансового і ресурсного потенціалу агросектору у макроекономічній динаміці підтверджуються й іншими дослідниками, зокрема вченими Шпикуляк О., Ксенофонтова К., Грищенко О. здійснена науково-аналітична оцінка сучасного стану, макроекономічної динаміки розвитку аграрного сектору економіки України, розроблені пропозиції щодо вирішення наявних проблем з урахуванням пріоритетів повоєнного відновлення та доведено, що «аграрний сектор ... розбудовується у парадигмі сталого розвитку навіть за умов впливу воєнного чинника» [54].

Стійкості сприяють заходи, прийняті Урядом для стабілізації галузі:

- підтримка відновлення економічного потенціалу аграрного сектора;
- фінансова підтримка виробників на період дії воєнного стану;
- регулювання фіскальних, земельних, регулятивних санітарно-споживчих відносин;
- сприяння підтримці агровиробників під час війни від міжнародних донорів тощо.

Ужиті заходи частково нівелювали негативні наслідки війни для агросектора, створили умови для збереження та відновлення фінансового і ресурсного потенціалу.

Одним із ключових фінансових регуляторів конкурентного середовища аграрного сектору економіки є фіскальний механізм через податково-бюджетні методи. Основними інструментами фінансового регулювання є: нормативно-правові акти, податки, тарифи, мита, бюджетні програми, макроекономічні плани та цільові комплексні програми, державні замовлення, централізовано встановлені ціни, нормативи, ліцензії, квоти, ліміти тощо. Тобто, податково-бюджетні методи, будучи невіддільною частиною державного регулювання, є сукупністю різних інструментів і форм фіскального економічного впливу на розвиток сільського господарства з метою формування стабільності й конкурентоздатності всіх категорій господарств, створення можливостей для насичення ринку якісним продовольством, розвитку сільських територій і досягнення продовольчої безпеки країни. Динаміку функціональних видатків Державного бюджету на аграрний сектор України у 2013-2024 роках приведено на рис. 6.

Якщо у 2013 році функціональні видатки на агросектор складали 6778 млн грн, то у 2023 році – 13500 млн грн., вищий рівень видатків був лише у довоєнному 2021 році. Частка аграрних у загальних видатках бюджету з 1,67 % у 2013 році понизилась до 0,3% у 2024 році. У структурі економічних видатків на агросектор припадає 8,3% у 2024 році, тоді як у попередній період вона сягала 20%, наприклад у 2017 році. Це пояснюється необхідністю державного регулювання розвитку й інших стратегічно важливих галузей для забезпечення національної безпеки на період воєнного стану.

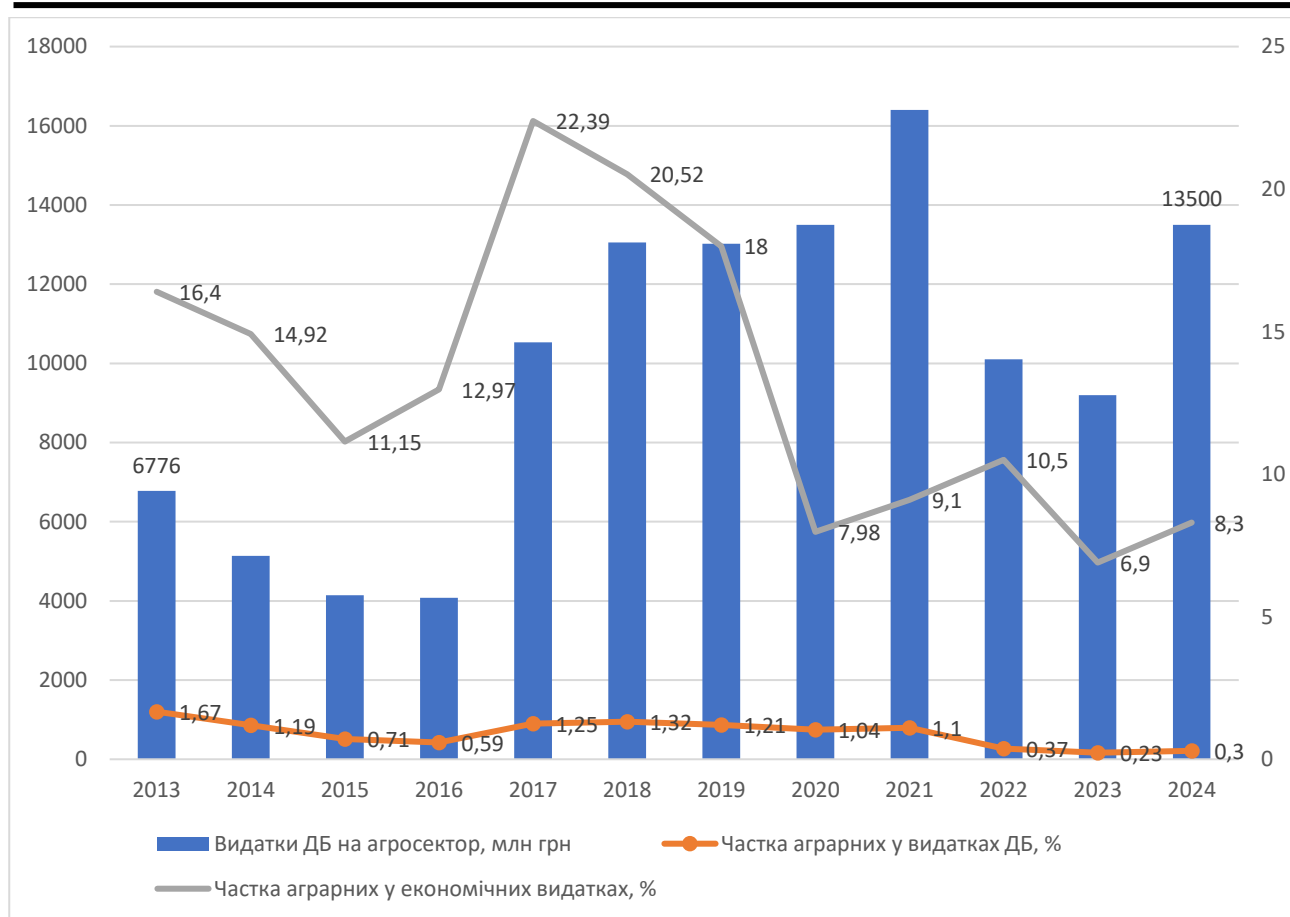


Рис. 6. Динаміка видатків Державного бюджету (ДБ) на аграрний сектор України у 2013-2024 рр., млн грн

Джерело: розраховано за даними [64]

Фінансування агросектору за 2024 рік здійснювалось наступним чином (табл. 3.).

За структурою приведених у табл. 3 видатків найбільшу питому вагу у фактичному фінансуванні має підтримка фермерських господарств – 47%, далі йдуть підтримка погектарна на територіях де велися бої – 26%, організація та регулювання діяльності установ фонд 7,8%, гарантування кредитів -7,6% (рис. 7). За уточненим бюджетом відбулось майже повне фінансування, плани виконано на 98%.

Таблиця 3

Фінансування агросектору з Державного бюджету за 2024 рік, тис грн.

Назва програми	Затверджено	Скориговано	Виконано	% виконання
МАПП	4942559	9998746	9114258	91.15
Апарат МАПП	1552842	6 124 324	5 868 089	95.81
Керівництво та управління у сфері агропромислового комплексу	178110	192434	189887	98,43
Наукова і науково-технічна діяльність	122212	362686	346980	95.66
Підвищення кваліфікації фахівців агропромислового комплексу	34505	40501	36385	89.83
Створення та функціонування Групи управління Проектом «Екстрений проект надання інклюзивної підтримки для відновлення сільського господарства України (ARISE)»	0.00	17704	0.00	0.00
Витрати Аграрного фонду	3523	3523	0.00	0.00
Організація і регулювання діяльності установ	209664	470128	459111	97.65
Формування статутного капіталу Фонду часткового гарантування кредитів в сільському господарстві	0.00	443630	438017	98.73
Виконання рішень суду	1000	1000	850	85.00
Підтримка фермерських господарств та інших виробників сільськогосподарської продукції	796000	2798440	2778367	99.28
Організація та функціонування Аграрного фонду	2826	0.00	0.00	-
Фінансова підтримка сільгосптоваровиробників	205000	208416	44208	21.21
Надання компенсації за внутрішньо переміщених осіб	0.00	109	109	100.00
Виплати субсидій за господарську діяльність на територіях, де ведуться (велися) бойові дії	0.00	1585750	1574172	99.26

Джерело: побудовано за даними [64]



Рис. 7. Секторна діаграма розподілу видатків Державного бюджету по МАПП за 2024 рік, %.

Джерело: Побудовано за даними [64]

Крім прямої державної бюджетної підтримки здійснюється державне фінансування інновацій на потреби розвитку агросектору. Так, фінансування за напрямом «Технологічне оновлення та розвиток агропромислового комплексу» в частині розроблення та впровадження технологій у 2020-2022 рр. приведено у табл. 4.

Таблиця 4.

Фінансування за напрямом «Технологічне оновлення та розвиток агропромислового комплексу» в частині розроблення та впровадження технологій у 2020-2022 рр., тис. грн

Рівні програми	Всього			НААН		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
4.1. виробництва, збереження і переробки високоякісної рослинницької продукції	92916,04	106501,97	81519,82	87437,00	102059,93	67435,82
4.2. адаптивного ґрунтоохоронного землеробства	34034,69	40765,32	25922,33	3315600	19,07	25583,63
4.3. новітніх біотехнологій у рослинництві, тваринництві та ветеринарії	16373,20	18882,00	12463,82	16124,00	18863,30	12463,82
4.4. виробництва продукції скотарства та свинарства	13091,57	15087,37	99,66	12701,00	14892,03	9839,86
4.5. створення високопродуктивних альтернативних джерел для отримання пального	4671,00	5535,3	3542,35	4671,00	5361,03	3542,35
4.6. виробництва діагностикумів захворювань тварин і засобів їх захисту	5203,0	6089,35 4	7036,04	5100,00	5956,36	3935,94
4.7. виробництва діагностикумів захворювань рослин	2348,10	2286,81	1443,8	1905,00	2183,88	1443,18
Усього за середньостроковими пріоритетами	168638,3	195148,5	141854,4	16109400	188035,6	124244,6
Усього за стратегічним пріоритетом	184048,11	209802,9	150406,2	170100,0	198560,6	131198,1

Джерело: побудовано на основі даних [30]

З даних слідує, що основне фінансування виконується у рамках НАНУ – 95,4% у 2020 році та 77% у 2023 році. Так, у 2023 році згідно даних [31] за середньостроковими пріоритетами залучено 151,9 млн грн, з них НААН – 117,3 млн грн. Усього за стратегічним пріоритетом 183,6 млн грн, в т.ч. НААН – 131,2 млн грн.

Основні напрями державного фінансового регулювання агросектору на даний час визначені у Національній економічній стратегії до 2030 року [33] (2021) (Стратегія-2030), де передбачено окремий Стратегічний курс державного регулювання у сфері розвитку агропромислового сектору за цілями:

- забезпечення стимулюючої аграрної політики;
- забезпечення якісної інфраструктури;
- створення умов для забезпечення доступними матеріально-технічними ресурсами;
- збалансування виробництва високо- та низько маржинальних продуктів для збільшення прибутковості сектору;
- сприяння розвитку та повноцінному забезпеченню ринку для функціонування переробної галузі;
- оптимізація системи збуту продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Курс, визначений у Стратегії-2030 для України є своєрідним симбіозом вітчизняних традицій управління агросектором та інструментарію країн ЄС щодо державного протекціонізму продовольчої безпеки.

У нормативних документах, на основі яких сформована Стратегія-2030, зазначено, що основними напрямками розвитку аграрного сектору в Україні слід уважати:

- цивілізоване формування земельного ринку;
- надання державних дотацій сільськогосподарським товаровиробникам та залучення інвестицій в аграрний сектор економіки;
- проведення всіх технологічних процесів виробництва продукції згідно з європейськими вимогами;
- вихід вітчизняних підприємств на міжнародні ринки збуту аграрної продукції;
- вирішення соціальних питань села.

При цьому очевидно, що державне регулювання є втручанням, що діє на ринкову ситуацію, тобто тут виникає потреба досягнення балансу державних нормативно-регуляторних та ринкових заходів формування конкурентного середовища задля найвищої ефективності.

Виклики війни дають змогу перезавантажити фінансову політику. Підтримка життєдіяльності економіки та повоєнна відбудова потребує залучення

усіх ресурсів, але найбільш важливими та вирішальними є державні фінанси та/або згенеровані за участю держави.

Необхідність ефективного використання сформованого за умов воєнного стану фіскального простору передбачає значні структурні реформи, основними з яких є:

- політика мобілізації доходів;
- середньострокове бюджетне планування;
- фіскальна прозорість та враховані ризики;
- посилення управління державними інвестиціями;
- оптимізація джерел зовнішнього та внутрішнього фінансування;
- посилення управління державними інвестиціями.

Для реалізації стратегічних цілей і завдань, які ставлять перед аграрним сектором виклики воєнного часу, його фінансовий механізм потребує трансформації методів, інструментів і важелів. Вони мають вирішувати проблеми стабілізації фінансового капіталу, достатніх обсягів фінансових ресурсів для відтворення виробництва та забезпечення продовольчої безпеки, зростання аграрних інвестицій, входження у фінансову систему ЄС.

Здійснення перетворень в аграрному секторі можливе шляхом проведення ряду інституціональних реформ, однією з ключових серед яких є модернізація фінансових механізмів за оцінкою ефективності джерел (моделей) фінансування аграрного сектору, серед яких виділено: самофінансування, державна підтримка, бюджетне фінансування, державно-приватне партнерство, грантове фінансування, цільові позики, фінансове кооперування, інші джерела (табл. 5).

Передбачається, що оцінка ефективності джерел фінансування для поствоєнного відновлення України здійснюється за критеріями їх окупності та доступності.

Таким чином, вплив фінансового регулювання на розвиток економічного потенціалу аграрного сектору можна охарактеризувати за наростаючим ефектом акумулювання фінансових ресурсів, підтримки обсягів виробництва, підтримки збуту за розширеними каналами та напрямками, загальним балансом фінансових ресурсів. Державне регулювання має враховувати цей ефект і діяти на упередження руйнівних факторів, наскільки це можливо у кожній конкретній ситуації за видом ресурсів.

Основні джерела фінансування розвитку аграрного сектору України

Джерело	Характеристика	Ціль
Самофінансування	Рефінансування прибутку в інноваційні проекти	Підвищення конкурентоспроможності та прибутковості, якості продукції
Державна підтримка	Фінансування галузевої науки, досліджень, розробок і виробництва на основі диверсифікації залучення фінансових ресурсів та державної підтримки	Формування політики сталого аграрного розвитку з метою концентрації матеріально-технічних, інтелектуальних і фінансових ресурсів для інвестиційного розвитку галузі і гарантування продовольчої безпеки
Бюджетне фінансування	Фінансування державного та місцевого бюджетів на наукові розробки, галузеву освіту, створення та впровадження інновацій, стандартизації та сертифікації	Забезпечення конкурентоспроможності аграрної галузі на внутрішньому та зовнішньому ринках, реалізація принципів сталості й відновлюваності екосистеми, ресурсозбереження, наукоємних технологій
Державно-приватне партнерство	Фінансування з державного та місцевого бюджетів і коштів приватних інвесторів. Аграрні розписки, ф'ючерси, інноваційні ваучери	Реалізація національних інноваційних масштабних проєктів: зрошення, машинобудування, цифрових технологій, блокчейну, розвитку робототехніки, біотехнологій
Грантове фінансування	Залучення коштів вітчизняних та іноземних донорів, програми міжнародного співробітництва	Інновації в ресурсозбереження, відновну енергетику, кліматичні фінанси
Цільові позики	Кредити комерційних банків, облігаційні позики, лізинг, факторинг	Реалізація інноваційного розвитку, упровадження сучасних енергозберігаючих технологій, фінансування проєктів, продукту
Фінансове кооперування	Фінансування на основі кооперації фінансів і ресурсів різних корпорацій на засадах взаємодопомоги	Формування середовища інноваційних продуктів для малого та середнього аграрного підприємництва на засадах самоорганізації
Інші джерела	Інноваційне фінансування, краудфандинг, венчурне фінансування, котирування акцій на фондових біржах	Створення проривних технологій та продукції з високим потенціалом прибутковості, можливості реалізації наукоємної продукції, патентів, ноу-хау

Джерело: побудовано за аналізом джерела [47]

Відповідно до рішень РНБОУ Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 9 жовтня 2023 року № 681/2023 «Про стан забезпечення продовольчої безпеки» від 9 жовтня 2023 року» [40] з метою ефективного протистояння виявленим загрозам і стабілізації ситуації в цій сфері у період воєнного стану ставляться загальні завдання:

- співпраці із Всесвітньою продовольчою програмою ООН; розроблення плану заходів із відновлення аграрного виробництва на деокупованих територіях; програми першочергових заходів із протидії загрозам продовольчій безпеці України, які виникли внаслідок руйнування греблі Каховської ГЕС;
- формування запасів продовольчих ресурсів Державним агентством резерву України для забезпечення продовольчої безпеки пріоритетних напрямів перероблення аграрної продукції з метою продовження термінів і спрощення умов її зберігання;
- передбачення у проєкті Стратегії продовольчої безпеки України запровадження системи національного та регіонального моніторингу продовольчої безпеки з урахуванням оцінних та прогнозованих змін чисельності населення територій, а також системи виявлення та раннього попередження загроз продовольчій безпеці; заходи державної підтримки виробників насіння;
- розробка Концепції Державної цільової економічної програми розвитку тваринництва на період до 2033 року.

Аграрний сектор за період воєнного стану набув досвіду протидії кризовим шокам, попри величезні втрати. Агropідприємства зуміли зберегти потенціал для розвитку і зростання.

Обсяги і темпи фінансування залежать від загальної кон'юнктури фінансового ринку, макроекономічного балансу, процентних ставок, обсягів і напрямів державної підтримки, системи оподаткування, привабливості галузі для інвестування, рівня витрат виробництва, вартості ресурсів фінансування, прибутковості та рентабельності окремих галузей і діяльності загалом. Пропорційність поєднання джерел фінансування, їх вартості та доступності характеризує фінансову стабільність [66].

Для вирівнювання умов господарювання та підтримки безпекових критеріїв потрібна посиленна підтримка держави, інших стейкхолдерів ринку, міжнародних інституцій відповідно до Плану відновлення Групи «Нова аграрна

політика» [41]. Щодо аграрного сектору як сфери пріоритетної уваги Уряду на період воєнного стану, нормативною базою закладена тактична мета – вийти на довоєнний рівень розвитку економіки, а стратегічна мета – здійснити економічний стрибок до рівня розвинутих європейських країн. Такі заходи зменшать негативні наслідки війни, сформують умови для збереження та відновлення виробничого потенціалу.

Подальша державна аграрна політика має спрямовуватися на підвищення стійкості аграрного сектора в умовах повномасштабної війни та повоєнного відновлення. На думку економістів, відновлення України можливе лише за умови зміни економічної моделі. Обґрунтовується, що «треба створити умови, коли прибуток української економіки зможемо скеровувати на саморозвиток країни, а не виводити за її межі, як це було до війни» і що «джерелами надходження коштів мають стати не тільки зовнішні інвестиції, а й кошти, які вдасться заробити всередині країни, ... бо нам треба не тільки відбудовувати країну, а головне - запускати самовідновлювальну економічну модель» [13].

Загалом, подальша стабілізація та відбудова економіки й аграрного сектора передбачає розвиток виробничо-фінансових кластерів, насамперед за рахунок більш масштабного залучення ресурсів фінансового ринку та енергетичних систем, генерування галузевого потенціалу в рамках зеленої економіки. Для цього необхідний відхід від сировинно-орієнтованої моделі до поглибленої переробки агропродукції, що впливатиме на рівень фінансового забезпечення виробників та рад макроекономічних параметрів.

Перспективи розвитку агросектору України полягають в тому, що виклики війни одночасно дають змогу перезавантажити його економічну доктрину розвитку. Напрями та шляхи цього процесу, а також його методологічний супровід є напрямками подальших наукових розвідок за даною проблемою [44].

Подальший розвиток фінансового механізму аграрного сектору передбачає формування та оцінку різних прогностичних сценаріїв розвитку [52], його інтеграцію та взаємодію зі Стратегією поствоєнного відновлення України. Для реалізації стратегічних цілей і завдань, які ставлять перед аграрним сектором виклики воєнного часу, його фінансовий механізм потребує трансформації методів, інструментів і важелів. Вони мають вирішувати проблеми стабілізації фінансового капіталу, достатніх обсягів фінансових ресурсів для відтворення виробництва та забезпечення продовольчої безпеки, зростання аграрних інвестицій у воєнний та повоєнний періоди, а також входження у фінансову

систему ЄС через складові фінансового ринку та спеціальні програми державної і міжнародної підтримки [42]. Для ефективності здійснення фінансової політики щодо розвитку фінансового механізму необхідна скоординована робота аграрних корпорацій, причетних гілок влади та належне нормативне забезпечення в частині гарантування інвестування, оподаткування, кредитування, страхування, підтримки доходів, збуту, експорту, логістики та ін.

Дослідження фінансового регулювання стану економічного потенціалу аграрного сектора України в умовах воєнного стану дало змогу визначити, що попри значні втрати, спричинені війною, воно виявилось стійким до викликів. Підтримка їх життєдіяльності передбачає залучення усіх ресурсів, але найбільш важливими та вирішальними є державні фінанси та/або згенеровані за участю держави.

Щодо підтримки виробництва та поствоєнного відновлення аграрної галузі, очікування пов'язані з міжнародною підтримкою. Як країна, що отримала статус кандидата на членство в ЄС, Україна має можливості отримання фінансової допомоги за Інструментами передвступної допомоги, ІРА через гранти, інвестиції, технічну допомогу, участь у програмах та ініціативах Євросоюзу.

Перспективи розвитку агросектору України полягають в тому, що виклики війни одночасно дають змогу перезавантажити його економічну доктрину розвитку. Необхідність ефективного використання сформованого за умов воєнного стану фіскального простору передбачає значні структурні реформи.

Список використаних джерел до розділу 4

1. Бедер Д., Цал-Цалко Ю. Формування економічних індикаторів національної безпеки в умовах цифровізації бізнесу та змін в економіці. *Суспільство та безпека*. 2024. №1(2). С. 3-13. DOI: [https://doi.org/10.26642/sas-2024-1\(2\)-3-13](https://doi.org/10.26642/sas-2024-1(2)-3-13).
2. Безпековий вимір фінансової політики забезпечення економічного зростання в Україні. Київ: НІСД, 2018. 132 с.
3. Бондаренко С.М. Оцінювання гнучкості бізнес-процесів підприємства легкої промисловості як складової їх якості в період воєнного стану. *Економіка та суспільство*. №66. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-118>
4. Боровик Т. М. Малий та середній бізнес як основа успішної економіки. *Проблеми і перспективи розвитку малого і середнього бізнесу* : монографія / за ред. д.е.н., професора С. Д. Лучик; Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ. Чернівці : Технодрук, 2021. С. 20-32.
5. Боровик Т. М. Основні вектори розвитку малого та середнього бізнесу в Україні та світі. *Проблеми і перспективи розвитку малого і середнього бізнесу* : монографія / за ред. д.е.н., професора С. Д. Лучик; Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ. Чернівці : Технодрук, 2021. С. 32-57.
6. Боровік Л.В., Осадча Т.Ю. Перспективи розвитку підприємницької діяльності в Україні в контексті державної підтримки. *Збірник наукових праць Національного університету кораблебудування імені Адмірала Макарова*. 2024. № 3(496). С. 114-119. DOI: [10.15589/znp2024.3\(496\).17](https://doi.org/10.15589/znp2024.3(496).17)
7. Боровік Л.В., Осадча Т.Ю. Світовий досвід управління бізнес-процесами у підприємницькій діяльності та напрями його імплементації в Україні. *Фінансово-економічні та обліково-аналітичні аспекти забезпечення сталого розвитку* : монографія / за заг. ред. Л. П. Сідельникової. Херсон : Книжкове вид-во ФОП Вишемирський В.С., 2024. С. 40-55.
8. Варналій З. С. Конкуренція і підприємництво : монографія. Київ : Знання України, 2015. 463 с.
9. Гірня О. Б. Оцінювання ефективності бізнес-процесів господарюючих суб'єктів на ринку логістичних послуг в умовах військового стану. *Академічні візії*. 2024. Вип. 38. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14567298>

10. Гірна О., Петляківський О. Транспортні перевезення: виклики сьогодення. *Академічні візії*. 2024. Вип. 27. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10925104>
11. Гуцуляк В. Р. Концептуальні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2016. № 24. С. 82-85.
12. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.01.2025).
13. Дикалюк М. «Нам треба запустити самовідновлювальну економічну модель» – Олексій Куш. Тиждень. 2024. 8 січ. URL: <https://tyzhden.ua/nam-treba-zapustyty-samovidnovliuvalnu-ekonomichnu-model-oleksij-kushch/>
14. Доступ до правди. URL: https://dostup.org.ua/request/123958/response/397511/attach/2/1.pdf?cookie_passthrough=1. (дата звернення: 10.01.2025).
15. Доступні кредити 5-7-9%: підприємці отримали близько 65000 пільгових кредитів на понад 255 млрд. грн. за час дії воєнного стану. Офіційний сайт Дія.Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/news/dostupni-kredyty-5-7-9-pidpriemtsi-otrymaly-blyzko-65-000-pilhovyykh-kredytiv-na-ponad-255-mlrd-hrn-za-chas-dii-voiennoho-stanu>. (дата звернення: 27.12.2024).
16. Економічна безпека України в умовах довготривалої війни Експертно-аналітична доповідь. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-05/ad_ekonombezpeka_2024_220524.pdf. (дата звернення: 10.01.2025).
17. Іванюта В. Ф. Теоретико-методологічні підходи формування конкурентоспроможності. *Агроінком*. 2008. № 1-2. С. 97-101.
18. Кривенко Л. В. Сучасні механізми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки : монографія / за заг. ред. Л. В. Кривенко. Суми : СумДУ, 2018. 330 с.
19. Криза, спровокована війною, призводить до зменшення кількості автоперевізників. URL: <https://logist.fm/publications/kriza-sprovokovana-viynoyu-prizvudit-do-zmenschennya-kilkosti-avtopereviznikiv> (дата звернення: 05.02.2024).
20. Макалюк, І., Кашпуренко, Т., Баранніков, М. Становище підприємств аграрного сектору України в умовах війни: фінансово-інвестиційні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. №49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-7>.

21. Макроекономічний та монетарний огляд, жовтень 2024 року. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/makroekonomichniy-ta-monetarniy-oglyad-jovten-2024-roku>. (дата звернення: 10.01.2025).
22. Мачкур Л. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного контролю діяльності підприємств в умовах трансформації економіки : дис. ... канд. екон. наук : 08.02.03. 2003. 24 с.
23. Мельник О., Муқан О., Злотнік М. Особливості моделювання бізнес-процесів підприємства та їх оптимізування в контексті здійснення міжнародної діяльності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: проблеми та перспективи розвитку*. 2019. Вип.1, №2. С.43-52.
24. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України 29.10.2013 № 1277. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text>. (дата звернення: 10.01.2025).
25. Міністерство аграрної політики та продовольства. Офіційний сайт. URL: <https://minagro.gov.ua/> (дата звернення 24.01.2025).
26. Могильний О. М. Аграрний сектор України: сировинна пастка. Монографія. Частина II. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2024. 332 с. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/55649/1/mon_syrovynna%20pastka_24.pdf.
27. Модуль 2. Ранжування бізнес-процесів і розробка стратегії процесного вдосконалення. URL: <https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/28937/oldercontent>
28. Мокряков А. Основні виклики логістичного ринку України 2023 року. URL: <https://logist.fm/publications/osnovni-vikliki-logistichnogo-rinku-ukrayini-2023-roku> (дата звернення: 01.10.2024)
29. Мокряков А. Ринок вантажних перевезень в Україні: результати останніх досліджень та прогнози. URL: <https://logist.fm/publications/rinok-vantazhnih-perevezen-v-ukrayini-rezultati-ostannih-doslidzhen-ta-prognozi> (дата звернення: 02.10.2024).
30. МОН. URL : <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nauka/2023/06/19/Analit.dov.Real.seredn.pr.napr.2022-19.06.2023.pdf>
31. МОН. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/nauka/2024/08/12/02/Analit.dnv.Realiz.serednostrok.priorytetnykh.napryamiv.innovatsiynoyi.diyalnosti.zahalnoderzhavnoho.rivnya.2023-12.08.2024.pdf>. (дата звернення: 10.01.2025).

32. Мулик, Т. О., Стебловський, А. О. Фінансові результати підприємства: сутність та особливості відображення у звітності. *Агросвіт*. 2024. № 5. С. 86-95. DOI: 10.32702/2306-6792.2024. 5.86.
33. Національна економічна стратегія на період до 2030 року. Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179 . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 10.01.2025).
34. Осипова Л. Управління транспортними підприємствами на засадах реінжинірингу бізнес-процесів : дис. к.е.н. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами. Київ, 2021. 221 с.
35. Основні засади грошово-кредитної політики на період воєнного стану. URL: <https://bank.gov.ua/ua/files/hJTwdIrBPNWeMzk>. (дата звернення: 10.01.2025).
36. Офіційний сайт Дія.Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/>. (дата звернення: 27.12.2024).
37. Офіційний сайт єРобота. URL: <https://erobota.diia.gov.ua/>. (дата звернення: 27.12.2024).
38. Офіційний сайт Фонду розвитку підприємництва. URL: <https://bdf.gov.ua/>. (дата звернення: 27.12.2024).
39. Показники діяльності великих, середніх, малих та мікропідприємств. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 27.12.2024).
40. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 9 жовтня 2023 року "Про стан забезпечення продовольчої безпеки" Указ Президента України від 9.10.2023р. №681/2023. URL : https://ips.ligazakon.net/document/u681_23?an=1. (дата звернення: 10.01.2025).
41. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Нова аграрна політика» (2022). URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/new-agrarian-policy.pdf>.
42. Пропозиції європейської бізнес-асоціації щодо відновлення економіки України. URL: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2022/12/eba_vidnovennya_ekonomiky_ukrayiny.pdf
43. Радченко О. Д., Мацибора Т. В., Малік Л. М. Фінансові та організаційні складові підприємницької діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та управління підприємствами в умовах глобалізації: тенденції та*

перспективи розвитку : колективна монографія. Полтава: ПП «Астроя», 2024. С.26-32. URL: <https://www.economics.in.ua/2024/06/19-2024.html>.

44. Радченко О.Д. Фінансовий та ресурсний потенціал агросектора України: роль у макроекономічній динаміці в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. *Гальчинські читання*: міжнар. наук. конференція. ІСД, 2024. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-confproceed.2024.42>.

45. Рекуненко І. І., Бондаренко А. Ф., Кобушко Я. В. Управління конкурентоспроможністю малих та середніх підприємств в ринкових умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. Вип. 56. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-54>.

46. Рівень економічної безпеки інтегральний та за окремими складовими. URL: https://dostup.org.ua/request/123958/response/397511/attach/2/1.pdf?cookie_passthrough=1. (дата звернення: 10.01.2025).

47. Розвиток аграрного сектору та сільських територій в умовах воєнного стану й повоєнного відновлення: наукова доповідь / Лупенко Ю., Нечипоренко О., Пугачов М. та ін. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2023. 224 с.

48. Романишин В. О. Конкурентоспроможність малого підприємництва в Україні: стан та перспективи підвищення. *Економічна теорія та право*. № 4 (39). 2019. С. 24-45.

49. Сайт ТЗОВ «Транс-Сервіс-1». URL: <https://www.trans-service-1.com.ua/> (дата звернення: 05.10.2024).

50. Свиноус І. В., Гаврик О. Ю., Хомяк Н. В., Хомовий С. М., Заболотний В. С.. Удосконалення методичних підходів до оцінки складових виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств в умовах трансформації системи обліку та фінансової звітності. *Економіка та управління АПК*. 2021 № 1. БНАУ. С. 154- 165. DOI: <https://doi.org/1033245/2310-9262-2021-162-1-154-165>.

51. Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства : сутність та еволюція поняття. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2 (58). С. 152-161.

52. Шацька З. Я. Прогнозні сценарії післявоєнного відновлення підприємницьких структур аграрної сфери України. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 1 (12). С. 56-63. DOI: 10.30857/2786-5398.2023.1.6

53. Шматько Н. М. Оцінка гнучкості підприємств і бізнес-процесів за даними машинобудівних підприємств Харківської області. *Економічний вісник Донбасу*. №3 (25). 2011. С.89-93.
54. Шпикуляк О., Ксенофонтова К., Грищенко О. Макроекономічна динаміка розвитку аграрного сектору економіки України: аспекти ролі підприємництва. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. №8 (08). С. 248-255. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-41>.
55. Aaker D.A., Masceranhas B. The need for strategic flexibility. *The Journal of Business Strategy*. 5. 1984. p.74–82.
56. Deming, W. Edwards. Out of the Crisis. Cambridge, Mass: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1986.
57. Gerwin D. Manufacturing Flexibility: a strategic perspective. *Management Science*. 39 (4). 1993. p.395–410.
58. Hammer, M. and Champy, J. A. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Harper Business Books, New York. 1993.
59. Koste L.L., Malhorta M.K., Sharma S. Measuring dimensions of manufacturing flexibility. *Journal of Operations Management*. 22. 2004. p. 171–196.
60. Management of a large enterprise: monograph / A. V. Kozachenko, A. N. Liashenko, Y.Y. Ladyko and oth. К. : Libra, 2006. 384 s.
61. Market K. Y. Історичний рекорд: українці відкрили найбільшу кількість ФОПів на другий рік війни | Блог YC.Market. Блог YC.Market | Дослідження ринку та конкурентний аналіз. URL: <https://blog.youcontrol.market/istorichnii-riekord-ukrayintsi-vidkrili-naibilshu-kilkist-fopiv-na-drughii-rik-viini/> (дата звернення: 27.12.2024).
62. Market K. Y. У 2024 українці закрили рекордну за 5 років кількість ФОПів – майже 210 тисяч. Блог YC.Market | Дослідження ринку та конкурентний аналіз. URL: <https://blog.youcontrol.market/u-2024-ukrayintsi-zakrili-riekordnu-za-5-rokiv-kilkist-fopiv-maizhie-210-tisiach/> (дата звернення: 27.12.2024).
63. Oikhman, E. H. Business reengineering: reengineering of organizations and information technology. Finance and Statistics, 1997. 336p.
64. Openbudget. URL: <https://openbudget.gov.ua/budget-literacy/budget-system/structure?type=tree>. (дата звернення: 10.01.2025).

65. Radchenko O. Financial potential of sustainable development of the agrarian sector. *Ekonomika APK*. 2019. Вип. 26(1). DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201901027>.
66. Radchenko O. (2024). Financial and credit regulation of the agricultural sector: the experience of Ukraine under war conditions. *Moderní aspekty vědy: XLI. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut*. DOI: <https://doi.org/10.52058/41-2024>.
67. Robson M., Ullah P. A Practical Guide to Business Process Re-Engineering. Gower Publishing Company. 1996. 159 p.
68. Scheer A.-W., Jost W. ARIS in der Praxis. Springer, Berlin 2002.

ПІСЛЯМОВА

Монографія «Економічні системи в умовах глобальної нестійкості: шляхи оновлення і модернізації» є результатом спільних зусиль досвідчених науковців, які прагнули глибоко осмислити та систематизувати сучасні виклики, що постають перед економічними системами у світі постійних змін. У ході дослідження було проаналізовано низку теоретичних підходів, що пояснюють феномен глобальної нестабільності, а також розроблено методологічні інструменти, які дозволяють оцінити вплив зовнішніх та внутрішніх шоків на функціонування економічних суб'єктів на макро-, мезо- і мікрорівнях.

У першому розділі розглянуто загальні закономірності та стратегії реагування економічних систем на зовнішні виклики. Особлива увага була приділена виявленню взаємозв'язків між економічними, політичними, технологічними та екологічними факторами, що визначають глобальну економічну кризу. Розробки даного розділу створюють теоретичну базу, необхідну для розуміння подальших досліджень, та визначає основні напрямки для аналізу сучасних економічних явищ.

Другий розділ присвячено питанням оновлення та модернізації економічних систем, де представлено сучасні методи управління, цифрові технології та інноваційні бізнес-моделі, що сприяють адаптації економічних процесів до нових умов. В розділі розглянуто різноманітність підходів до цифрової трансформації, класифікацію методологій управління бізнес-процесами, а також особливості адаптації бізнес-моделей до умов інформаційної асиметрії. Це дозволяє не лише глибше усвідомити виклики сучасного ринку, але й наочно продемонструвати, як ефективне використання новітніх технологій може стати рушійною силою для підвищення економічної стійкості.

У третьому розділі зосереджено увагу на механізмах економічної безпеки, які є основою стійкості як державних, так і корпоративних систем. Аналіз проєктного управління, оцінювання соціальної безпеки та врахування поведінкових аспектів можуть вплинути на формування стратегії економічної безпеки як на рівні підприємств, так і на державному рівні. Цей розділ має практичну цінність, оскільки пропонує конкретні рекомендації для розробки антикризових стратегій та впровадження ефективних систем управління ризиками, що є критично важливими у сучасних умовах невизначеності.

Четвертий розділ спрямований на розробку стратегій підвищення конкурентоспроможності економічних систем. Розглядаються соціально-економічний контекст підтримки малого та середнього бізнесу, стратегії адаптації бізнес-процесів на ринку логістичних послуг, а також фінансове регулювання аграрного сектора. Напрацювання даного розділу демонструють, як різні галузі економіки можуть використовувати інтегровані підходи для забезпечення стійкості та подолання викликів, що виникають у періоди криз.

Підсумовуючи результати дослідження, вважаємо за необхідне відзначити, що дане дослідження не лише розкриває природу глобальної економічної нестійкості, а й пропонує конкретні механізми для її подолання. Ми сподіваємося, що результати, представлені в монографії, стануть неоціненним інструментом як для теоретичних дослідників, так і для практиків, що працюють у сфері економічного управління та політики.

Особлива подяка висловлюється всім колегам та партнерам, які долучилися до роботи над монографією, – їхній досвід, експертиза та плідна дискусія дозволили створити роботу, яка є актуальною і вкрай корисною для сучасної економічної науки. Ми впевнені, що представлені у монографії розробки стануть основою для подальших наукових досліджень і сприятимуть розвитку ефективних стратегій управління економічними системами в умовах глобальної нестійкості.

Запрошуємо Вас до детального ознайомлення з монографією та сподіваємося, що вона надихне на нові ідеї та дослідницькі проекти, спрямовані на забезпечення стабільного розвитку економічних систем у сучасному світі.

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ МОНОГРАФІЇ

РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІЧНІ СИСТЕМИ ТА ЇХ НЕСТІЙКІСТЬ В СУЧАСНОМУ ГЛОБАЛЬНОМУ КОНТЕКСТІ

1.1. Економічні системи в умовах глобальної нестабільності: виклики та стратегії реагування (2,05 д.а.)	Шандова Наталія Вікторівна доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки, Кошовий Тимур Едуардович здобувач PhD (аспірант) кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки <i>Херсонський національний технічний університет, м. Херсон</i>
1.2. Нестабільність економічних систем та роль ESG-інвестицій у їхній трансформації (1,80 д.а.)	Стемковський Владислав Володимирович здобувач PhD (аспірант) кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки, <i>Херсонський національний технічний університет, м. Херсон</i>

РОЗДІЛ 2. ОНОВЛЕННЯ ТА МОДЕРНІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

2.1. Класифікація методологій управління бізнес-процесами в контексті цифрової трансформації (1,41 д.а.)	Лисенко Сергій Миколайович здобувач PhD (аспірант) кафедри менеджменту, Маковоз Оксана Сергіївна доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, <i>Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків</i>
2.2. Адаптація бізнес-моделі арбітражу трафіку до умов інформаційної асиметрії (1,60 д.а.)	Волобоєв Володимир Дмитрович кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, менеджменту та туризму, <i>Запорізький інститут економіки та інформаційних технологій, м. Запоріжжя</i>

2.3. Проблеми розвитку соціального підприємництва в Україні (0,98 д.а.)

Тарасюк Алла Василівна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки,

Годунов Сергій Євгенович

здобувач PhD (аспірант) кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки,
Херсонський національний технічний університет, м. Херсон

2.4. Облік і аудит запасів в інформаційному забезпеченні маркетингу промислового підприємства (2,45 д.а.)

Бобровник Валентина Мирославівна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу,

Джулій Лариса Василівна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування,
Хмельницький національний університет, м. Хмельницький

РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1. Проєктне управління у забезпеченні національної безпеки України: стандарти, ресурси та фінансування (1,53 д.а.)

Леонтович Сергій Петрович

кандидат економічних наук, доцент кафедри оборонного менеджменту,
Національний університет оборони України, м. Київ

3.2. Оцінювання соціальної безпеки як складової безпеки соціально-економічних систем (1,20 д.а.)

Мєшкова-Кравченко Наталія Віталіївна

старший викладач кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки,
Херсонський національний технічний університет, м. Херсон

3.3. Формування стратегії економічної безпеки підприємства з врахуванням поведінкових аспектів (2,04 д.а.)

Олійник Наталія Миколаївна

кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки,
Херсонський національний технічний університет, м. Херсон

РОЗДІЛ 4. СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

4.1. Соціально-економічний контекст підтримки конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу в післявоєнний період (1,14 д.а.)	Боровік Любов Володимирівна доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки, Осадча Тетяна Юріївна здобувач PhD (аспірант) кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки, <i>Херсонський національний технічний університет, м. Херсон</i>
4.2. Стратегії адаптації бізнес-процесів на ринку логістичних послуг (1,07 д.а.)	Гірна Ольга Богданівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, <i>Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів</i>
4.3. Фінансове регулювання економічного потенціалу аграрного сектора України (1,40 д.а.)	Радченко Оксана Дмитрівна кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, доцент, провідний науковий співробітник відділу фінансово-кредитної та податкової політики, <i>Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», м. Київ</i>

НАУКОВЕ ЕЛЕКТРОННЕ ВИДАННЯ

**ЕКОНОМІЧНІ СИСТЕМИ
В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТІЙКОСТІ:
ШЛЯХИ ОНОВЛЕННЯ І МОДЕРНІЗАЦІЇ**

МОНОГРАФІЯ

Херсонський національний технічний університет

(електронне видання)



Підписано до друку 28.02.2025 р.

Формат 60*84/8.

Гарнітура Times.

Ум. друк. арк. 38,94. Обл.-вид. арк. 41,87.

Замовлення №3125.

Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С.

Свідоцтво про внесення до державного реєстру суб'єктів видавничої справи:

Серія ХС №48 від 14.04.2005 р.

Видано Управлінням у справах преси та інформації

73000, Україна, м. Херсон, вул. Соборна, 2.

Тел. +38(050)133-10-13