

Міністерство освіти і науки України
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова
Економіко-правовий факультет

Р ИНКОВА ЕКОНОМІКА:

*Сучасна теорія
і практика управління*

Збірник наукових праць

ТОМ 23. Випуск 2(57)

Виходить 3 рази на рік

Засновано у вересні 1998 року

ОДЕСА
ОНУ
2024

Друкується за рішенням вченої ради
Одеського національного університету імені І. І. Мечникова.
Протокол № 4 від 29 жовтня 2024 року.

Збірник наукових праць реферується РЖ «Джерело», індексується в міжнародній базі
даних ICI Journals Master List (ICV 2023: 83.39).

Редакційна колегія:

Е. А. Кузнєцов, д-р екон. н., проф. (головний редактор); І. М. Ненно, д-р екон. н., проф. (заступник головного редактора), Є. І. Масленніков, д-р екон. н., проф. (заступник головного редактора); Ю. В. Робул, д-р екон. н., проф. (відповідальний секретар); О. Аарна, д-р техн. н., проф., Естонська бізнес-школа (м. Таллінн), Естонія; В. І. Борщ, д-р екон. н., проф.; А. Гаргасас, д-р екон. н., проф., Університет Вітаутаса Великого (м. Вільнюс), Литва; Ж-П. Гішар, д-р екон. н., проф., Університет Лазурового узбережжя (м. Ніцца), Франція; А. Грибінча, д-р екон. н., проф., Вільний міжнародний університет Молдови (м. Кишинів), Молдова; Ю. Л. Грінченко, д-р екон. н., проф., Г. М. Запша, д-р екон. н., проф.; В. І. Захарченко, д-р екон. н., проф.; І. А. Ломачинська, д-р екон. н., проф.; О. В. Побережець, д-р екон. н., проф.; М. П. Сахацький, д-р екон. н., проф.; Ю. М. Сафонов, д-р екон. н., проф.; Н. А. Тяхтенко, д-р екон. н., проф.; С. О. Якубовський, д-р екон. н., проф.

Зареєстроване друковане медіа **R30-02422**

*Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення
№ 36 від 11.01.2024*

Збірник наукових праць «Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління» включено до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук (категорія «Б») на підставі Наказу МОН України № 612 від 07.05.2019 року.

Всі статті проходять обов'язкове подвійне «сліпе» рецензування.

Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління : зб. наук. пр. — Одеса : Одеський нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, 2024. — Т. 23, вип. 2(57). — 206 с.

У збірнику наукових праць розглядаються питання сучасної теорії та практики управління на різних рівнях соціоекономічної системи у контексті розвитку ринкової економіки.

Досліджуються питання менеджменту, маркетингу, підприємництва, управління національною економікою та окремими видами економічної діяльності, ефективності управління та розвитку управлінського капіталу, професіоналізації управлінської діяльності.

Для студентів, аспіратів, дослідників, викладачів вищих навчальних закладів, державних службовців, підприємців та менеджерів.

© Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2024

Ministry of Education and Science of Ukraine
Odesa I. I. Mechnikov National University
Faculty of Economics and Law

MARKET ECONOMY:

*Modern management theory
and practice*

Collection of scientific works

VOLUME 23. Issue 2(57)

Publication frequency – three times a year

Founded in September 1998

ODESA
ONU
2024

The collection of scientific works is indexed by RJ «Dzherelo» and included in
the ICI Journals Master List (ICV 2023: 83.39).

Editorial board:

E. A. Kuznietsov, Dr. Sc. (Economics), Prof. (Editor-in-Chief); I. M. Nyenno, Dr. Sc. (Economics), Prof. (Deputy Editor-in-Chief); Y. I. Maslennikov, Dr. Sc. (Economics), Prof. (Deputy Editor-in-Chief); Y. V. Robul, Dr. Sc. (Economics), Prof. (Executive Secretary); O. Aarna, Dr. Sc. (Engineering), Prof., Estonian Business School (Tallinn), Estonia; V. I. Borshch, Dr. Sc. (Economics), Prof., A. Gargasas, Cand. Sc. (Economics), Ass. Prof., Vytautas Magnus University (Vilnius), Lithuania; J.-P. Guichard, Dr. Sc. (Economics), Prof., Université de Cote d'Azur (Nice), France; A. Gribincea, Dr. Sc. (Economics), Prof., Free International University of Moldova (Chisinau), Republic of Moldova; Y. L. Hrinchenko, Dr. Sc. (Economics), Prof.; H. M. Zapsha, Dr. Sc. (Economics), Prof.; V. I. Zakharchenko, Dr. Sc. (Economics), Prof.; I. A. Lomachynska, Dr. Sc. (Economics), Prof.; O. V. Poberezhets, Dr. Sc. (Economics), Prof.; M. P. Sakhatskyi, Dr. Sc. (Economics), Prof.; Y. M. Safonov, Dr. Sc. (Economics), Prof.; N. A. Tiukhtenko, Dr. Sc. (Economics), Prof.; S. O. Yakubovskiy, Dr. Sc. (Economics), Prof.

Registered print media **R30-02422**

*Decision of the National Council of Ukraine on Television and Radio Broadcasting
No. 36 dated 11.01.2024*

***All articles are subject to
double-blind reviewing procedures***

Market Economy: Modern Management Theory and Practice : collection of scientific works. – Odesa : Odesa I. I. Mechnikov National University, 2024. – Vol. 23, iss. 2(57). – 206 p.

The collection of scientific works addresses the issues of modern management theory and practice at different socio-economic system levels in the context of market economy development. The scope covers problems of management, marketing, entrepreneurship, management of the national economy and certain types of economic activity, efficiency of management and development of managerial capital, and professionalisation of managerial activity.

For students, postgraduates, researchers, teachers of higher education institutions, civil servants, entrepreneurs and managers.

ЗМІСТ

Е. А. Кузнєцов

Стратегічний формат первинної менеджерської освіти9

В. А. Власенко

Концептуальний підхід до формування ефективного механізму управління фінансовою безпекою на підприємствах сфери бізнесу в умовах відновлення національної економіки26

О. В. Гуменна, Р. І. Адамчук

Операційні інновації як ключ до конкурентоспроможності компанії44

І. А. Ломачинська, О. В. Горняк

Роль інновацій у розвитку національної економіки в умовах сучасних трансформацій: інноваційний розвиток, інноваційний потенціал, інклюзія інновацій.....56

Є. І. Масленніков, М. О. Філатова

Оцінка передумов створення міжкультурної команди на сучасних підприємствах72

О. В. Побережець, В. В. Обухіна

Цифрова трансформація у сфері державного управління: теоретичні аспекти.....84

О. П. Радченко, Ю. І. Мотуз

Стратегії управління проектами в умовах економічної та політичної нестабільності.....97

А. О. Ракитська

Теоретико-методичні основи інвестиційно-інноваційних процесів у національній економіці.....110

І. В. Рудік, Я. І. Задворний

Новий вимір корпоративної соціальної відповідальності в умовах глобальних викликів сучасності.....122

О. В. Садченко, Ю. В. Робул, Ю. Л. Грінченко

Екологічно-орієнтоване виробництво та
цифрова трансформація маркетингу138

М. П. Чайковська, А. В. Спасенко

Цифрові трансформації та інституціональні механізми в забезпеченні
сталого інноваційного розвитку: досвід США та України151

Т. П. Чернявська

Психологічна реабілітація лідерів бізнесу169

І. Є. Чуркіна, Є. В. Орлова

Роль внутрішнього контролю в управлінні
малими та середніми підприємствами179

В. В. Шмагіна, А. Е. Рябоконь

Консалтинг та стратегічне управління на
підприємствах зовнішньоекономічної діяльності193

Інформація для авторів204

CONTENTS

E. A. Kuznietsov

Strategic format of primary management education9

V. A. Vlasenko

Conceptual approach to forming an effective mechanism
for managing financial security at business enterprises
under conditions of national economic recovery26

O. V. Gumenna, R. I. Adamchuk

Operational innovations as the key to
a company's competitiveness44

I. A. Lomachynska, O. V. Gorniak

The role of innovation in the development of the national economy
in the conditions of modern transformations: innovative development,
innovative potential, inclusion of innovation56

Y. I. Maslennikov, M. O. Filatova

Evaluation of the conditions for the formation
of intercultural teams in modern enterprises72

O. V. Poberezhets, V. V. Obukhina

Digital transformation in public administration:
some theoretical aspects84

O. P. Radchenko, Y. I. Motuz

Project management strategies in the face of
economic and political instability97

A. O. Rakytska

Theoretical and methodological basis of investment and
innovation processes in the national economy110

I. V. Rudik, Y. I. Zadvornyi

A new dimension of corporate social responsibility
in the face of modern global challenges122

O. V. Sadchenko, Y. V. Robul, Y. L. Hrinchenko

Environmentally-oriented production and
digital transformation of marketing138

M. P. Chaikovska, A. V. Spasenko

Digital transformations and institutional mechanisms in ensuring sustainable
innovative development: the case of the USA and Ukraine151

T. P. Chernyavska

Psychological rehabilitation of business leaders169

I. E. Churkina, E. V. Orlova

Role of internal control in the management of
small and medium enterprises179

V. V. Shmagina, A. Y. Riabokon

Consulting and strategic management at foreign economic activity
enterprises193

Information for the authors204

УДК 658:001.8(477)

JEL I21, M10, M53

DOI 10.18524/2413-9998.2024.2(57).313772

Е. А. Кузнєцов,

доктор економічних наук, професор,

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,

Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна.

e-mail: edkuznietsov@gmail.com

ORCID: 0000-0001-7569-7533

СТРАТЕГІЧНИЙ ФОРМАТ ПЕРВИННОЇ МЕНЕДЖЕРСЬКОЇ ОСВІТИ

У статті представлена позиція щодо характеристики стратегічного формату первинної менеджерської освіти, яка включає програми бакалавра і магістра в системі діяльності ЗВО (закладів вищої освіти) України. Визначаються особливості розвитку менеджерської освіти в незалежній Україні та історичні джерела певних тенденцій з минулих періодів. Показана роль наукової школи НОП (наукової організації праці) та її відокремленого напрямку НОУ (наукова організація управління) на розвиток професійної системи менеджменту. Формується система доказів необхідності закріплення за первинною менеджерською освітою фундаментального статусу, що визначає фундаментальний (бакалаврат) та функціонально-спеціалізований (магістратура) характер освітньої підготовки кадрів менеджменту. Пропонуються форми функціональної спеціалізації та, як приклад, наводиться характеристика магістерської підготовки за функціональним профілем «аналітичний менеджмент». Також визначаються особливості бакалаврської освітньої підготовки кадрів менеджменту, яка розподілена на економічну і менеджерську фундаментальну підготовку здобувачів. Приводиться приклад такої бакалаврської підготовки із визначенням певних концептуальних позицій, які направлені на забезпечення первинної фундаментальної підготовки створення потенціалу для майбутнього спеціалізованого адаптаційного навчання кадрів менеджменту упродовж усієї їх професійної кар'єри. Акцентується особлива увага щодо розвитку управлінської науки в сучасному університетському середовищі. Пропонуються напрямки розробки мотиваційних механізмів щодо забезпечення фундаментального статусу науки менеджменту та інноваційного спрямування практики сучасної управлінської діяльності. Запропоновані системні базові пропозиції щодо подальшого розвитку первинної менеджерської освіти в контексті процесів капіталізації інтелектуальних людських ресурсів.

Ключові слова: первинна менеджерська освіта, стратегічний формат розвитку, ознаки фундаментальної освіти, функціональна спеціалізація менеджменту, особливість «суб'єктно-об'єктної» взаємодії в менеджменті, рівні бакалаврської освіти, формально-аналітичний підхід, інноваційна динаміка менеджмент-освіти, професіоналізація менеджменту, управлінський капітал, кадрова політика, інтегральна якість фундаментальної менеджмент-освіти, управлінська наука, інноваційна динаміка менеджменту, вища школа менеджменту, механізми мотивації, соціокультурний контекст.

Вступ. Професійна підготовка кадрів менеджменту сьогодні має стратегічну спрямованість, яка визначається особливостями управлінської діяльності в умовах інноваційної економіки й структурних технологічних змін в епоху технологічної сингулярності четвертої промислової революції (Індустрія 4.0). Стратегічний розвиток потребує фундаментальних знань професійної системи менеджменту, що визначає певні особливості трансформації наявної системи підготовки менеджерів, особливо на рівні первинної менеджерської освіти в університетах України. Первинна менеджерська освіта, яка включає університетські програми бакалаврату і магістратури, має стати фундаментом підготовки кадрів менеджменту. Розв'язання проблем системного переходу первинної менеджерської освіти на фундаментальну основу потребує вирішення цілої низки проблем, які повинні стати об'єктом більш детального наукового дослідження вже сьогодні. І тут проблема не стільки в бажанні знайти інноваційні шляхи розвитку університетських освітніх програм, скільки в об'єктивній необхідності забезпечити дійсно професійну базу сучасного розвитку суспільства в цілому. Стратегічний формат розвитку первинної менеджерської освіти визначається також тим, що для ХХІ століття розвиток професійної системи менеджменту виступає певним драйвером необхідних трансформаційних процесів на шляху історичних цивілізаційних змін постіндустріальної епохи.

Огляд літератури. Поясненню ситуації системної кризи сучасної підготовки менеджерів присвячено не так багато науково-практичних досліджень, особливо, коли це стосується глибоких трансформаційних змін цієї підготовки, а не простого удосконалення того, що є сьогодні. Проблеми сучасної якості професійної підготовки менеджерів розглядаються в роботах таких відомих дослідників як П. Друкер, Г. Мінцберг, Ф. Малік, Г. Хемел. Особливу яскравість критики цієї проблеми показав Г. Мінцберг, який, всупереч наявній практиці, заявив про несумісність підготовки менеджерів на базі середньої освіти [7, с. 14–16; 11, с. 94] та на основі несистемного поєднання освітніх програм з економіки, бізнесу й менеджменту [13, с. 97]. Ф. Малік визначає відсутність якісних програм професійної підготовки менеджерів, хоча даний профіль роботи є найбільш розповсюдженим в сучасному суспільстві [6, с. 51, 10, с. 54]. Г. Хемел доводить необхідність підвищення статусної позиції управлінських інновацій, які характеризують інноваційну динаміку розвитку освітніх і наукових програм з менеджменту, і порів-

няння їх з технологічними інноваціями [6, с. 52–53]. Ми також в попередніх наших дослідженнях розглядали проблеми освітньої підготовки кадрів менеджменту в контексті професіоналізації управлінської діяльності в Україні [6–11]. На нашу думку, продовження більш детального розгляду саме проблеми стратегічного характеру розвитку первинної менеджерської освіти створює системний погляд на роль і результативну цінність професійного менеджменту в цілому.

Метою статті є дослідження концептуальних особливостей первинної менеджерської освіти та її сучасний розвиток в закладах вищої освіти (ЗВО) України; розгляд умов, за яких процеси її трансформації набувають стратегічного значення для формування сучасного інноваційного суспільства, а також пропозиція базових структурних концептів інноваційної моделі первинної менеджерської освіти на принципах фундаментальності та прикладної спеціалізації професійної підготовки кадрів менеджменту.

Методи дослідження. У дослідженні застосовано методи аналізу літературних джерел, порівняльний аналіз, системний підхід, експертне опитування, а також методи синтезу й моделювання для розробки інноваційної моделі первинної менеджерської освіти, яка базується на принципах фундаментальності та прикладної спеціалізації професійної підготовки кадрів.

Результати та обговорення. В класичному варіанті первинна менеджерська освіта починається в університетах на програмах бакалавра і магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Така форма підготовки менеджерів існує з певними змінами та доповненнями в Україні упродовж останніх 30 років. За цей час усі, хто був прямо пов'язаний з практичною реалізацією цих програм, можуть констатувати певні здобутки й недоліки, які супроводжували систему університетської підготовки кадрів менеджменту. Розглянемо позитивні та негативні аспекти цього процесу більш конкретно.

Перше. Перші програми підготовки менеджерів майже усі були побудовані на базі галузевого сприйняття менеджменту, як певного витоку попередніх форм підготовки економістів. Перші галузеві стандарти підготовки менеджерів розглядали цей профіль в системі економічної освіти, тобто менеджмент був окремою спеціалізацією серед інших спеціалізацій економічної підготовки. Тут можна зауважити, що менеджмент був прямо і змістовно вмонтований в систему підготовки економістів, що, власне, показувало позиційне розуміння менеджменту,

який немає своєї власної науково-аналітичної бази знань, а також певних професійних особливостей практичної діяльності. Далі був етап виділення менеджменту як окремого галузевого напрямку підготовки фахівців, — спочатку з великою кількістю спеціалізацій на основі галузевого поділу економіки, а потім кількість спеціалізацій поступово зменшувалась відповідно від позицій і розуміння спеціальності «менеджмент» університетською науковою спільнотою. Такий підхід потрібно пояснити, щоб більш точно розуміти його джерела.

Так, у 20-х роках XX століття на території колишнього СРСР управлінський профіль наукових досліджень і практичної діяльності був активований школою наукової організації праці (НОП). Дослідження представників цієї наукової школи визначалися як певна протигага тих ідей менеджменту, які були представлені, в той час, в роботах Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Форда та інших. Наукові й практичні пропозиції школи НОП розглядалися тоді як певний рух широких мас населення до нової організації соціалістичного виробництва, що не могло бути осторонь від пропагандистських та ідеологічних форм діяльності в суспільстві. Тому, в більшості випадків, школа НОП розглядалася саме в такому ідеологічному ракурсі. Водночас в межах цієї наукової школи з'явився окремий напрямок, а саме школа наукової організації управління (НОУ), лідером якої був М. Вітке. Ми раніше, в інших публікаціях, розглядали управлінські погляди М. Вітке та їхнє значення для розвитку менеджменту [див. 8, с. 86–99]. В цьому разі нам потрібно визначити особливості досліджень самої школи НОП та її окремого напрямку, — школи НОУ. Головний і визначальний розподіл тут був пов'язаний з розумінням «суб'єктно-об'єктних» відносин в системі управлінської діяльності. НОП розуміли цю взаємодію як взаємодію людини з речовими засобами виробництва, а НОУ як взаємодію виключно людей в процесі виконання ними професійних і виробничих напрямків діяльності [8, с. 88]. Саме ці первинні обставини дослідження управлінської діяльності визначили надалі трагічну долю М. Вітке та школи НОУ загалом. Представниками ідеологічного фронту було визначено, що наукові погляди М. Вітке є руйнівними стосовно майбутнього розвитку соціалістичного суспільства. Зрозуміло, що головна ціннісна категорія менеджменту (суб'єктно-об'єктна взаємодія як виключно взаємодія людей) дала можливість М. Вітке розглянути особливості розвитку стадій індустріального способу виробництва і відповідно адекватних їм механізмів управління, розглянути пріо-

ритети функціональної специфіки управління в контексті галузевого поділу економіки, роль і стратегічні орієнтири розвитку людських ресурсів [8, с. 88–89]. Все, що було пов'язано зі стратегічним розвитком людських ресурсів, в той час, не могло і не стало основним предметом розвитку управлінської науки. Тобто, ми визначаємо особливості розвитку управлінської науки на основі первинного визначення «суб'єктно-об'єктної» взаємодії як головного ціннісного поняття в системі дослідження менеджменту. Для менеджменту — це взаємодія виключно людей (НОУ), для НОП — це взаємодія людей з речовими засобами виробництва. Шляхом НОП пішла вся управлінська наука СРСР, яку здебільшого наслідує, управлінська наука вже незалежної України. Цей факт підтверджується активним спротив великої частини наукової спільноти проти об'єктивного сприйняття визначення, яке характерне саме для менеджменту. Це означає, в першу чергу, що менеджмент поки не вийшов з галузевої специфіки прояву й економічної системи мислення, що є, в більшості випадків, факторною характеристикою індустріального способу виробництва. Наша позиція визначається тим, що менеджмент має професійну основу, яка має свою наукову, аналітичну і практичну базу знань і спеціалізованих професійних компетенцій. Професійна база менеджменту не може мати комплексну структуру із різних, навіть споріднених наук й сфер діяльності, а має відповідати системним характеристикам окремої науки, освіти й професії. Разом з тим, потрібно зазначити, що підготовка кадрів менеджменту за спеціальністю 073 Менеджмент залишається в Україні до цього часу в лоні розвитку, в більшості випадків, економічної науки, що само по собі не є найгіршим варіантом, але такий підхід потребує значних структурних і змістовних трансформацій [11, с. 16–19]. Визначимо тут лише базові процеси цієї трансформації:

- важливо змінити модель первинної менеджерської освіти й перейти з формально-аналітичного підходу до формування навчальних планів на інноваційний підхід, приклад якого ми розглянемо далі;
- смислова логіка викладання усіх навчальних дисциплін має бути орієнтована на фундаментальне і прикладне засвоєння саме спеціальності «менеджмент»;
- фундаментальні та прикладні менеджерські дисципліни мають бути базовими в навчальних планах бакалаврів і магістрів за кількістю академічних годин і мати системний характер викладання по курсах навчання здобувачів;

- відбір і перепідготовка кадрового складу, в першу чергу, кафедр менеджменту, а також усього викладацького складу, який працює зі спеціальністю «менеджмент», з позицій їх спеціалізованої науково-дослідної активності та досвіду менеджерської аналітичної та практичної діяльності;
- системний аналіз розвитку механізмів мотивації викладацького складу і здобувачів, — в немотивованому середовищі усіх учасників процесу професійного навчання позитивний результат може бути тільки мінімальним.

Проблемним питанням також залишається позиція щодо історичних початків менеджменту, а саме те, що менеджмент отримав поштовх у своєму розвитку на межі XIX і XX століть з таких наукових напрямків як економіка, психологія та соціологія при певному пріоритеті економіки. Можливо в таких обставинах потрібно говорити про можливість існування економічного менеджменту, психологічного менеджменту і соціологічного менеджменту. Ми вже знаємо про більш-менш сталі форми назв, а саме – психологія менеджменту, соціологія менеджменту й економіка менеджменту. У нас зовсім немає думки займатися таким собі професійним словоблуддям, але менеджмент давно вже доказав, своїм впливом на розвиток сучасного суспільства, що він є окремою наукою, професією і специфічною практикою. Такий висновок потрібен не тільки для самоутвердження менеджменту в системі наукового простору в цілому, а для більш точного визначення процесів його якісного результативного розвитку як об'єктивної потреби сучасного інноваційного суспільства. Історичні початки, базова економічна основа, а також інші системні впливи різних наук на формування і подальший розвиток менеджменту є потрібними й цікавими для процесів наукового, аналітичного і практичного дослідження професійної системи менеджменту, але вони не можуть заперечувати сьогодні особливий статус і специфічність менеджменту та його науково-практичну ідентичність. Доводячи таку тезу, зауважимо наступне, — знання економіки для менеджменту потрібні для того, щоб краще і більш фундаментально розуміти саме управлінські процеси, а не замінювати ці знання специфічними для економіки теоріями та практиками. І навпаки, для економіста менеджерські знання потрібно для глибшого розуміння економічних процесів. Зрозуміло, що така система поведінки як для економіста, так і для менеджера поки є ексклюзивною і показує високий

рівень їх професіоналізму. Наприклад, далеко не для усіх менеджерів може бути сформована спроможність для стратегічного бачення і попереднього віртуального сприйняття наявних управлінських завдань. Але первинним важливим завданням професійних менеджерів є створення майбутнього простору, а їх підлеглих, — наповнення цього простору конкретними практичними діями з метою досягнення необхідного позитивного результату. Все це може відноситися і до проблеми взаємодії менеджменту з психологією, соціологією та іншими науковими напрямками й відповідними практиками спеціалізованої діяльності, які бачать необхідність свого зв'язку з професійною системою менеджменту.

Друге. Думка Р. Кіплінга, що вища освіта має сенс лише тоді, коли вона найкращої якості прямо підходить до системи навчання кадрів менеджменту, особливо на рівні їх первинної менеджерської підготовки. Ми маємо розуміти, що якість будь-якої професійної підготовки визначається, в першу чергу, змістом цієї підготовки, яка сьогодні повинна мати інноваційний вектор розвитку. Якщо в індустріальну епоху XX століття для викладання менеджменту важливо було мати позитивний емпіричний досвід управлінської діяльності, то в сучасних умовах на першу позицію виходить спеціалізована науково-дослідна активність викладачів, особливо в системі міжнародних проєктів. На нашу думку, це пов'язано з тим, що головною цінністю інноваційної економіки є, власне, сама інновація, яка, своєю чергою, базується на нових наукових знаннях. В системі професійного менеджменту це проявляється не тільки в інноваційному розвитку самої системи менеджменту, але й у забезпеченні механізмів інноваційного супроводу сучасного технологічного прогресу. Наша думка, що менеджерські (управлінські) інновації мають не тільки зрівнятися за статусом з технологічними інноваціями, але й набути певного пріоритетного значення, оскільки саме професійний менеджмент має визначати стратегію розвитку інноваційного суспільства в цілому. Але цей пріоритетний статус менеджмент має не просто отримати, а практично показати свою інноваційну актуальність, що є можливим тільки на основі активного розвитку фундаментальної та прикладної науки менеджменту. Особливо це потрібно показати в університетському середовищі, де активно проходять процеси освітньої підготовки фахівців менеджерського спрямування. Таким чином, потрібно зауважити, що сучасна якість первинної менеджерської освіти визначається інноваційною якістю стану і розвитку процесу взаємодії

науки, аналітики й практики менеджменту, але наука тут займає стратегічну лідерську позицію.

Отже, необхідна якість первинної менеджерської освіти визначається рівнем розвитку науки менеджменту, яка базується в Україні, в більшості випадків, в університетському академічному середовищі. В той самий час, кадрова політика українських університетів стосовно професорсько-викладацького складу направлена на забезпечення, в першу чергу, освітньої діяльності без створення реальних підрозділів для реалізації дослідницької діяльності у сфері менеджменту. Відповідно відсутні дієві механізми мотивації науково-дослідної активності викладачів спеціалізованих менеджерських кафедр, що створює певний вакуум в системі впливу дослідницького досвіду викладачів на процес їх освітньої діяльності. Тут важливо зазначити, що проблема не стільки у відсутності необхідних фінансових ресурсів університетів, скільки у відсутності такої практики як базового механізму, а саме, — забезпечення якості освіти через мотивацію наукової активності професорсько-викладацького складу спеціалізованих кафедр і відповідних дослідницьких центрів. Формалізація цього процесу недопустима і в стратегічному плані для сучасного інноваційного розвитку університету є абсолютно безперспективною.

Визначимо деякі важливі дії щодо виходу з такої ситуації, але без врахування війни в Україні, яка, в більшості випадків, заперечує сьогодні активний розвиток університетів в принципі, формуючи тільки умови їх виживання. Необхідність такого підходу продиктовано бажанням знайти професійні управлінські механізми дійсно інноваційного розвитку сучасного університету. Отже, деякі наші пропозиції, які ми покажемо певними трьома блоками, мають наступний характер:

- в процесі системної взаємодії «викладач-здобувач» формується головна інтелектуальна цінність університету, — суспільно-адаптована професійна якість підготовки фахівців; в цій взаємодії необхідна суб'єктна визначеність не тільки здобувачів, але і професорсько-викладацького складу університету, що буде визначати їх певні права і свободи, в першу чергу, перед адміністрацією університету; визначені умови потрібні для формування та активного розвитку наукового й освітнього потенціалу викладачів і здобувачів та їх персоналіфікованої мотиваційної відповідальності за ці процеси;
- кадрова політика кафедр менеджерського спрямування має бути направлена на створення таких наукових і освітніх колективів, які

здатні формувати ефект організаційної синергії; це означає, що викладачі базових і прикладних предметів менеджерського напрямку працюють системно з позицій смислової логіки інноваційного розвитку спеціальності 073 Менеджмент; прикладні аспекти розвитку професійної системи менеджменту викладаються на основі засвоєння здобувачами фундаментальних позицій теорії й практики менеджменту; потрібно активно впроваджувати мотиваційні механізми періодичної перевірки стану професійної підготовки викладачів та якості засвоєння базових і новітніх знань професійного менеджменту здобувачами;

- для активізації та системної взаємодії з бізнес-спільнотою, в першу чергу, регіону і країни необхідно створити при університеті вищу школу менеджменту, якій передати магістерські програми з менеджменту та забезпечити їхню функціональну спеціалізацію; започаткувати процес створення корпоративних програм адаптаційної підготовки уже практикуючих кадрів менеджменту; розробки та впровадження механізму переходу від первинної менеджерської освіти до програм підготовки діючих кадрів менеджменту для забезпечення їх ефективної підготовки й результативної спеціалізованої діяльності в конкретних організаціях і на конкретних менеджерських посадах.

Такий підхід потребує значної трансформації в системі професійної підготовки викладачів, частина яких мають працювати як тренери по менеджменту; потрібно також визначити організаційно-правовий статус вищої школи менеджменту, який зможе надати їй певні права та автономію, що необхідно для забезпечення інтегральної якості освітньої та наукової її діяльності.

Зрозуміло, що наші пропозиції мають процесний характер і потребують не стільки необхідних дій адміністрації університетів, скільки формування нового управлінського мислення зі сторони професорсько-викладацького складу, а також здобувачів спеціальності 073 Менеджмент. Сучасна управлінська діяльність є високоінтелектуальною, професійною і спеціалізованою сферою діяльності людей, вона підходить не для усіх охочий і попередньо зумовлюється їхніми інтелектуальними, емоційними та психологічними здібностями. Стати професіоналом в системі менеджменту є важкою, в першу чергу, інтелектуальною працею як упродовж первинних форм професійного навчання, так і у подальшій

практичній діяльності та кар'єрному зростанню менеджера. Таким чином, можливості менеджерів у розв'язання проблем їх необхідної подальшої спеціалізації прямо пов'язані з їх спроможністю (інтелектуальною та емоційною) до швидкого професійного навчання, що стає можливим тільки на основі їх попередньої фундаментальної підготовки, змістовного розуміння прикладної специфіки сучасної менеджерської діяльності, активного формування їх управлінської свідомості в контексті соціокультурного розвитку сучасного інноваційного суспільства.

Третє. Сьогодні є досить популярною тема формування й розвитку інноваційного університету, що, власне, стає логічним продовженням розмови про розвиток інноваційної економіки. Розуміючи, що сам термін «інновація» показує процес практичного впровадження певних нововведень, що головною цінністю інноваційної економіки стає саме інновація, що практика впровадження технологічних інновацій є неможливою без адекватного їх управлінського супроводу, тобто управлінської інновації, зазначимо в результаті, що все це не є можливим без системного інноваційного розвитку науки в цілому та менеджерської (управлінської) науки в тому числі. Інноваційний університет — це конструкція, яка показує свою спроможність до формування практичного інноваційного потенціалу і має бути системне розуміння, що основою появи сучасних інновацій є фундаментальна наука, що можливості тільки прикладної науки не можуть бути повною мірою дійсно інноваційними, якщо вони не є продовженням фундаментальної наукової розробки. Сучасний інноваційний розвиток базується на фундаментальних дослідженнях науки й це стоїть на менеджерській (управлінській) науці зокрема.

Розглянемо можливості інноваційного університету на прикладі інноваційної моделі первинної менеджерської освіти, тобто бакалаврського і магістерського рівня за спеціальністю 073 Менеджмент (табл. 1). По-перше, зазначимо, що підготовка кадрів менеджменту в системі первинної менеджерської освіти в нашому прикладі буде базуватися на попередній фундаментальній економічній підготовці здобувачів. По-друге, ми використовуємо тільки ті навчальні дисципліни, які визначають базову фундаментальну підготовку майбутніх кадрів менеджменту.

Ми розуміємо, що кожна подібна пропозиція несе в собі ознаки недосконалості, але, як пілотна версія такого проєкту, вона має право на існування.

Таблиця 1

Структура первинної управлінської підготовки

Програма	Концептуальний перелік базових предметів
1. Бакалаврат	Перелік навчальних дисциплін
Перший етап (два роки)	Фундаментальна економічна підготовка з використанням глибинних форм навчання: — мікроекономіка I, мікроекономіка II; — макроекономіка I, макроекономіка II; — статистика, бізнес-статистика; — економетрія I, економетрія II; — інформаційні технології; — постіндустріальна економіка; — фінанси I, фінанси II; — міжнародна інвестиційна політика; — економіка інновацій; — сучасна податкова система — історія економіки та економічних учень; — економіка інновацій; — бухгалтерський облік I, бухгалтерський облік II; — професійна англійська мова (економіка); — демографічна політика України
Другий етап (два роки)	Фундаментальна підготовка з менеджменту: — вступ до спеціальності менеджмент; — менеджмент I, менеджмент II; — функціонально-спеціалізовані предмети з менеджменту (фундаментальний і прикладний рівень підготовки): стратегічний менеджмент, адміністративний менеджмент, аналітичний менеджмент, інноваційний менеджмент, управління персоналом; — операційний менеджмент; — маркетинг-менеджмент I, маркетинг-менеджмент II; — управлінський континуум; — управлінський облік, управлінський аналіз; — управлінський консалтинг; — професійна англійська мова (менеджмент); — управлінська культура (національні й світові практики)
2. Магістратура	Функціональна спеціалізація менеджменту
Форми спеціалізацій (окремі навчальні плани до обраної спеціалізації)	— стратегічний менеджмент; — адміністративний менеджмент; — аналітичний менеджмент; — інноваційний менеджмент; — персонал-менеджмент

Джерело: створено автором

В певному сенсі ми погоджуємося з Г. Мінцбергом про неієздатність ідеї підготовки кадрів менеджменту відразу після середньої освіти без попереднього позитивного управлінського досвіду [13, с. 97–98]. В той самий час, ця ситуація може бути можливою, коли на базі фундаментальної економічної підготовки з проведенням певного відбору можна сформувати групи для подальшого фундаментального навчання професійному менеджменту. Тут наша думка абсолютно однозначна, що бакалаврський рівень програми 073 Менеджмент повинен мати фундаментальний характер підготовки.

Сьогодні та на перспективу це стає велінням часу і специфікою професійної діяльності в епоху сингулярності, тобто активного швидкого розвитку новітніх операційних систем штучного інтелекту, особливо третьої, четвертої й, майбутньої, п'ятої хвилі їхнього розвитку [10, с. 77–78]. До того ж сучасні процеси цифровізації, розвитку інноваційної економіки та її вищої форми, — економіки знань, які будуються на умовах активної капіталізації інтелектуальних людських ресурсів та створення швидкого, колективного і якісного суперінтелекту, доповнюють цю картину [2, с. 70–81]. Потрібно зазначити, що предметна наповненість запропонованої програми націлена на активізацію науково-дослідний компонент при формуванні змісту цих предметів та специфіки їх науково-практичного викладання.

Для прикладу приведемо варіант магістерської підготовки зі спеціалізацією «аналітичний менеджмент», яка сьогодні є досить популярною, оскільки все більше виникає проблема розвитку системно-аналітичних служб у багатьох організаціях різного профілю та галузевої належності (табл. 2). Створення релевантної інформаційної бази з метою підвищення якості прийняття управлінських рішень та професійної компетенції кадрів менеджменту все більше стають основою розвитку професійної системи менеджменту [див.: 2; 4; 18, розділ 6].

Формат функціональної спеціалізації підготовки кадрів менеджменту на магістерському рівні довершує фундаментальну підготовку бакалаврів і визначає особливості прикладної менеджерської освіти. Розширення спектра функціональної спеціалізації освітньої підготовки менеджерів підвищує інноваційну цінність університету, оскільки створюється більш потужна база, в першу чергу, викладацького і науково-дослідного кадрового потенціалу.

**Структура магістерської підготовки менеджерів,
спеціалізація: «Аналітичний менеджмент»**

Програма	Характеристика програми
Магістратура	Спеціалізація: Аналітичний менеджмент
Навчальні дисципліни 1-го блоку	Обов'язкові навчальні дисципліни: – управлінський капітал I, управлінський капітал II; – інноваційна економіка, економіка знань; – професіоналізація менеджменту – інтегральний менеджмент – сучасні тренди менеджменту: актуальна історія менеджменту, актуальна психологія менеджменту, актуальна соціологія менеджменту; – менеджмент-статистика – правова діагностика менеджменту
Навчальні дисципліни 2-го блоку	Навчальні дисципліни спеціалізації: – аналітичний менеджмент I, аналітичний менеджмент II; – капіталізація інтелектуальних ресурсів; – управлінські інновації; – новий менеджмент-консалтинг; – корпоративні комунікації; – соціокультурна організаційна динаміка; – актуальне інноваційне лідерство; – креативні технології менеджменту; – комплексні методи менеджменту; – методологія менеджменту
Навчальні дисципліни 3-го блоку	Вибіркові дисципліни: – інноваційна репрезентативність сучасного мистецтва; – сучасна мотиваційна і доказова політика; – креативне суспільство; – інноваційна парадигма менеджменту; – пріоритети менеджерської науки; – теорія і практика менеджерської біфуркації; – технологічна сингулярність менеджменту

Джерело: створено автором

Таким чином, розвиток первинної менеджерської освіти стає одним зі стратегічних факторів формування сучасного інноваційного університету, який своєю діяльністю може визначати якість розвитку суспільства в цілому.

Висновки. Дослідження стратегічного формату первинної мен-

еджерської освіти та його практичного впровадження дає можливість нам сформулювати наступні висновки та пропозиції.

1. Стратегічні орієнтири розвитку науки, аналітики та практики менеджменту мають бути на доказовій основі ідентифіковані щодо специфіки науково-дослідної й практично-прикладної сфери діяльності професійної системи менеджменту.
2. Об'єктивно необхідна розробка механізмів для створення умов розвитку первинної менеджерської освіти (бакалаврат і магістратура) як фундаментальної та функціонально-спеціалізованої, яка базується на розвитку економічної й менеджерської науки та відповідної інноваційної практики.
3. Актуалізація процесів системної взаємодії університетів з бізнес-спільнотою в умовах професійної підготовки кадрів менеджменту через програми первинної менеджерської освіти, адаптаційного спеціалізованого навчання та створення специфічного формату цієї взаємодії, а саме, — вищої школи менеджменту [9, с. 45–49].
4. Впровадження мотиваційних університетських програм щодо підвищення рівня науково-дослідної роботи професорсько-викладацького складу та здобувачів спеціальності 073 Менеджмент, які мають міжнародний, національний і регіональний статус і формуються на основі системної взаємодії з державними інституціями та бізнес-спільнотою.
5. Активізація маркетингової політики щодо розвитку первинної менеджерської освіти в засобах масової інформації на основі популяризації університетської наукової школи менеджменту в цілому, її наукових і навчальних публікацій, професійної та наукової активності окремих викладачів, аспірантів і здобувачів.

Дана публікація здійснена в рамках проєкту «Прискорення інноваційної діяльності та підприємницької майстерності у закладах вищої освіти (ЗВО) AccEnt EIT Raw Materials». Проєкт фінансується за підтримки Європейської Комісії. Зміст публікації відображає погляд автора і Європейська Комісія не може бути відповідальною за будь-яке використання інформації, яка наведена в публікації.

Список використаної літератури

1. Аднер Р. Широкий поглядом. Нова стратегія інновацій. Пер. з англ. Київ : Лабораторія, 2022. 256 с.
2. Бостром Н. Суперінтелект. Стратегії і небезпеки розвитку розумних машин. Пер. з англ. Київ : Наш формат, 2020. 408 с.
3. Гупта С. Цифрова стратегія. Посібник із переосмислення бізнесу. Пер. з англ. Київ : КМ-Букс, 2019. 320 с.
4. Діксіт А. К., Нейлбафф Б. Дж. Мистецтво стратегії. Путівник до успіху в житті та бізнесі від експертів теорії гри. Пер з англ. Львів : Вид-во Старого Лева, 2022. 616 с.
5. Корсунський С. Як нації відновлюються: досвід Східної Азії. Харків : Віват, 2023. 192 с.
6. Кузнецов Е. А. Концепти інтегральної якості професійної системи менеджменту: майстер-клас. Матеріали науково-методологічного семінару. Одеса : Фенікс, 2020. 114 с.
7. Кузнецов Е. А. Методологія дослідження професійної системи менеджменту: майстер-клас. Матеріали методологічного семінару. Одеса : Фенікс, 2018. 110 с.
8. Кузнецов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні : монографія. Херсон : Олді-Плюс, 2017. 382 с.
9. Кузнецов Е. А., Ненно І. М. Концептуальні основи створення вищої школи менеджменту «Нова нормальність». Управлінські дослідження в контексті розвитку процесів четвертої промислової революції «Індустрія 4.0» : Матеріали Міжнар. науково-практ. конф., м. Одеса, 15 груд. 2023 р. Одеса, 2024. С. 45–49.
10. Кузнецов Е. А. Професіоналізація менеджменту: інноваційна парадигма в контексті Індустрія 4.0: майстер-клас, матеріали науково-методологічного семінару. Одеса : Фенікс, 2022. 130 с.
11. Кузнецов Е. А. Стратегія підготовки управлінських кадрів в Україні: методологія інтегральної якост. Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика. : монографія. Херсон, 2020. Т. 7. С. 10–27.
12. Медовз Д. Мистецтво мислити системно. Розв'язання проблем від особистого до глобального масштабу. Пер. з англ. Харків : Віват, 2023. 304 с.
13. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. Пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2018. 400 с.
14. Млодінов Л. Гнучкість. Пластичне мислення в епоху змін. Пер. з англ. Київ : КМ-Букс, 2019. 272 с.
15. Морган Дж. Лідер майбутнього. 9 навичок та ідей, що зроблять вас успішними в наступні 10 років. Пер. з англ. Харків : Віват, 2022. 320 с.
16. Фергюсон Н. Цивілізація. Як Захід став успішним. Пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2017. 488 с.
17. Харарі Ю. Н. 21 урок для 21 століття. Пер. з англ. Київ : Форс Україна, 2019. 416 с.
18. Хейбер Дж. Критичне мислення. Пер. з англ. Київ : ArtHuss, 2023. 236 с.
19. Янсіті М., Лахані К. Р. Конкуренція за доби штучного інтелекту. Пер. з англ. Київ : BookShef, 2021. 304 с.

Стаття надійшла 18.09.2024 р.

E. A. Kuznietsov,

Dr. Sc. (Economics), Professor,

Odesa I. I. Mechnikov National University,

24/26, Frantsuzkyi bulvar, Odesa, 65058, Ukraine

e-mail: edkuznietsov@gmail.com

ORCID: 0000-0001-7569-7533

STRATEGIC FORMAT OF PRIMARY MANAGEMENT EDUCATION

The article presents a position on the characteristics of the strategic format of primary management education, which includes bachelor's and master's programs in the system of higher education institutions (higher education institutions) of Ukraine. The peculiarities of the development of management education in independent Ukraine and the historical origins of certain trends from past periods are determined. The role of the scientific school NOP (scientific labor organization) and its separate direction NOU (scientific management organization) on the development of the professional management system is shown. A system of proofs of the need to confirm the fundamental status of primary management education is being formed, which determines its fundamental (bachelor's degree) and functionally specialized (master's degree) nature of the educational training of management personnel. Forms of functional specialization are offered and, as an example, the characteristics of master's training according to the functional profile "analytical management" are given. The peculiarities of bachelor's educational training of management personnel are also determined, which is divided into economic and managerial fundamental training of applicants. An example of such bachelor's training is given with the definition of certain conceptual positions, which are aimed at providing primary fundamental training and creating the potential for future specialized adaptive training of management personnel throughout their professional career. Special attention is paid to the development of management science in the modern university environment. Directions for the development of motivational mechanisms to ensure the fundamental status of management science and the innovative direction of the practice of modern managerial activity are proposed. Systemic basic proposals for the further development of primary management education in the context of processes of capitalization of intellectual human resources are offered.

Keywords: primary managerial education, strategic format of development, features of fundamental education, functional specialization of management, feature of "subject-object" interaction in management, levels of bachelor's education, formal-analytical approach, innovative dynamics of management education, professionalization of management, management capital, personnel policy, integral quality of fundamental management education, management science, innovative dynamics of management, higher school of management, motivation mechanisms, socio-cultural context.

References

1. Adner, R. (2022). Shyrokym pohliadom. Nova stratehiia innovatsii. [The Wide Lens: What Successful Innovators See That Others Miss] Kyiv: Laboratoriia. (in Ukrainian)

2. Bostrom, N. (2020). Superintelekt. Stratehii i nebezpeky rozvytku rozumnykh mashyn. [Superintelligence: Paths, Dangers, Strategies]. Kyiv: Nash Format. (in Ukrainian)
3. Gupta, S. (2019). Tsyfrova stratehiia. Posibnyk iz pereosmyslennia biznesu. [Driving Digital Strategy: A Guide to Reimagining Your Business]. Kyiv: KM-Buks. (in Ukrainian)
4. Dixit, A. K., & Nalebuff, B. (2022). Mystetstvo stratehii. Putivnyk do uspihu v zhytti ta biznesi vid ekspertiv teorii hry.[The Art of Strategy: A Game Theorist's Guide to Success in Business and Life]. Lviv: Vydavnytstvo Staroho Leva. (in Ukrainian)
5. Korsunskyi, S. (2023). Yak natsii vidnovliuutsia: dosvid Skhidnoi Azii. Kharkiv: Vivat.
6. Kuznietsov, E. A. (2020). Kontsepty intehralnoi yakosti profesiinoi systemy menedzhmentu: maister-klas. Materialy nauково-metodolohichnoho seminaru. Odesa: Feniks. (in Ukrainian)
7. Kuznietsov, E. A. (2018). Metodolohiia doslidzhennia profesiinoi systemy menedzhmentu: maister-klas. Materialy metodolohichnoho seminaru. Odesa: Feniks. (in Ukrainian)
8. Kuznietsov, E. A. (2017). Metodolohiia profesionalizatsii upravlinskoi diialnosti v Ukraini. Kherson: Oldi-Plus. (in Ukrainian)
9. Kuznietsov, E. A., & Nienno, I. M. (2024). Kontseptualni osnovy stvorennia vyshchoi shkoly menedzhmentu «Nova normalnist». In Upravlinski doslidzhennia v konteksti rozvytku protsesiv chetvertoi promyslovoi revoliutsii «Industriia 4.0»(pp. 45–49). Odesa: Feniks. (in Ukrainian)
10. Kuznietsov, E. A. (2022). Profesionalizatsiia menedzhmentu: innovatsiina paradyhma v konteksti Industriia 4.0: maister-klas, materialy nauково-metodolohichnoho seminaru. Odesa: Feniks. (in Ukrainian)
11. Kuznietsov, E. A. (2020). Stratehiia pidhotovky upravlinskykh kadrov v Ukraini: metodolohiia intehralnoi yakost. In Aktualni problemy ekonomiky i menedzhmentu: teoriia, innovatsii ta suchasna praktyka. (Vol. 7, pp. 10–27). Kherson: Oldi-Plus. (in Ukrainian)
12. Medows, D. H. (2023). Mystetstvo myslyty systemno. Rozviazannia problem vid osobystoho do hlobalnoho masshtabu. [Thinking in Systems]. Kharkiv: Vivat. (in Ukrainian)
13. Mintzberg, H. (2018). Anatomii menedzhmentu. Efektyvnyi sposib keruvaty kompaniieiu. [Mintzberg on Management] Kyiv: Nash Format. (in Ukrainian)
14. Mlodinov, L. (2019). Hnuchkist. Plastychne myslennia v epokhu zmin. [Elastic: Flexible Thinking in a Time of Change]. Kyiv: KM-Buks. (in Ukrainian)
15. Morgan, J. (2022). Lider maibutnoho. 9 navychok ta idei, shcho zroblia vas uspishnym v nastupni 10 rokiv.[The Future Leader: 9 Skills and Mindsets to Succeed in the Next Decade] Kharkiv: Vivat. (in Ukrainian)
16. Ferguson, N. (2017). Tsyvilizatsiia. Yak Zakhid stav uspishnym.[Civilization: The West And The Rest]. Kyiv: Nash Format. (in Ukrainian)
17. Kharari, Y. N. (2019). 21 urok dla 21 stolittia. [21 Lessons for the 21st Century]. Kyiv: Fors Ukraina. (in Ukrainian)
18. Haber, J. (2023). Krytychne myslennia. [Critical Thinking]. Kyiv: ArtHuss. (in Ukrainian)
19. Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2021). Konkurentsii za doby shtuchnoho intelektu. [Competing in the Age of AI. Strategy and Leadership When Algorithms and Networks Run the World]. Kyiv: BookShef. (in Ukrainian)

UDC 65.014.1:016.1 [338.242]

JEL D4, D47, G10, G18, G32, L20, L25, M12, M50, P17.

DOI 10.18524/2413-9998.2024.2(57).324500

V. A. Vlasenko,

Cand. Sc. (Economics), Associate Professor,
Poltava University of Economics and Trade,
3, Ivan Banka St., Poltava, 36014, Ukraine.
e-mail: valentinpuet@gmail.com
ORCID: 0000-0003-3892-9512

CONCEPTUAL APPROACH TO FORMING AN EFFECTIVE MECHANISM FOR MANAGING FINANCIAL SECURITY AT BUSINESS ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF NATIONAL ECONOMIC RECOVERY

The methodological and practical recommendations for applying a conceptual approach to forming an effective mechanism for managing financial security at business enterprises under conditions of economic recovery are substantiated. Despite the existence of some proposals for forming effective mechanisms for managing financial security at the level of market participants, the practice of implementing and arranging their components by stages and distribution by functional performers is a matter of active discussion in academic circles. The ontological content of the scientific category "financial security of enterprise" at the macro and micro levels is generalized. The author focuses on the need to consider the enterprise's financial security as an integral management system with an internal structure, elemental composition and feedback components. The components of the enterprise financial security management system are specified. The author's own interpretation of the essence of the concept of "enterprise's financial security management mechanism" as a set of tools and levers of influence on managerial decision-making in the field of ensuring an appropriate level of protection of vital financial interests of a market entity from challenges and threats of the external environment is proposed. The stages of forming a financial security mechanism at business enterprises are recommended, including: analysis of the enterprise's current status, development of a strategy to overcome the identified risks, implementing measures, monitoring and evaluating the implemented measures. At the conceptual level, the author's version of the mechanism for managing financial security of the business enterprise with the appropriate support tools (financial instruments, financial levers, financial methods and indicators, information and analytical subsystem) and four key components (organizational, methodological, technological and financial) is proposed. Promising directions for improving the organizational support of the financial security management mechanism at business enterprises with the assignment of responsible managers and specification of the timeframe for implementing measures are identified. The expediency of distributing responsibility among the specialists for the financial subsystem at business enterprises is substantiated.

Keywords: financial security, system of financial security management of

enterprise, stages of forming the mechanism of financial security management at business enterprises, financial security mechanism, financial security management tools, components of the enterprise's financial security mechanism, conceptual approach, recovery economy.

Introduction. The high turbulence of the external environment caused by the protracted financial and economic crisis, the gradual adaptation of Ukrainian society to overcome the consequences of the global COVID-19 pandemic, and the need for citizens to survive in conditions of active hostilities in our country has led to systemic risks and threats to the successful operation of socio-economic systems. Today, security issues of business functioning are coming to the forefront among other development tasks under conditions of transformational changes, which proves the practical importance of managing the financial security of enterprises of various organizational and legal forms and industry sectors. Moreover, the lack of effective mechanisms for financial security management with an appropriate structure of elements, the fragmentation of individual stages of the financial security management process according to the content of the functions performed, and the general disregard of security and risk factors by enterprise's top management threaten the existence of each business entity in the future.

The survival of Ukrainian business in the wartime economy and formation of the fundamental foundations for the transition to a recovery economy, and in some cases to the complete revival of the economic system, increase the discourse of research in the field of financial security and formation of optimal mechanisms for its management. A modern mechanism for managing financial security at business enterprises should be a multi-component system whose activities are aimed at minimizing the impact of destructive environmental factors, identifying and localizing risks and threats in existing markets, and maintaining a stable financial condition for the management system.

Ensuring the long-term financial equilibrium of enterprises by increasing the level of their financial stability and solvency, restoring profitability by main indicators and revitalizing business activity are key factors for the further survival of market participants in the face of new challenges of the competitive environment. That is why the formation of an effective mechanism for managing financial security at business enterprises is an urgent issue of scientific research.

Literature review. The problems of forming an effective mechanism for managing financial security at enterprises of various ownership forms and consideration of its optimal internal structure at the micro level have

become the subject of fundamental scientific research by well-known domestic and foreign scholars, including the following: O. V. Arefyeva, I. O. Blank, Ye. F. Brigham, K. S. Goryacheva, I. V. Kudrya, T. B. Kuzenko, O. A. Kyrychenko, T. Lowry, S. I. Melnyk, N. L. Pravdyuk, O. V. Susidenko, N. S. Sytnyk, J. K. Van Horn, T. G. Vasylytsiv, V. I. Voloshyn, M. M. Yermoshenko and others [2, 5, 7, 9–11, 13].

Some theoretical aspects of the financial security research at the macro level were revealed in the works of O. I. Baranovskyi, V. M. Geets, O. Ivashko, T. S. Klebanova and M. O. Kyzym [3, 4, 6]. At the micro level, the problem of financial security was considered in the publications of O. Yu. Amosov, T. A. Klochko and L. S. Yastrubetska [1, 8, 15].

As a functional component of the enterprise's economic security, financial security has been studied by scientists O. V. Arefyeva, K. S. Goryacheva, T. B. Kuzenko and M. M. Yermoshenko [2, pp. 99–100; 5, pp. 147–148]. The principle approach to forming and implementing an effective system of enterprise's economic security under conditions of economic recovery with the allocation of subsystems of financial and personnel security was considered in the author's work [16, pp. 36–38].

The publication of O. A. Kyrychenko and I. V. Kudrya [7, pp. 23–25] is devoted to the general issues of improving the enterprise's financial security management. In particular, the sequence of implementing an effective process of managing the enterprise's financial security by the main stages was proposed by Ye. V. Filimonyuk and I. O. Tarasenko [12, pp. 26–27]. On the other hand, researchers S. I. Melnyk, T. G. Vasylytsiv and V. I. Voloshyn focused mainly on the issues of forming a mechanism for managing financial security of the enterprise and the key stages of its implementation [10, pp. 87–88; 13, pp. 70–71]. The scientist O. V. Cherevko considered the constituent elements of the mechanism for managing financial security of an enterprise [14].

It is necessary to pay tribute to the achievements of scientists in the context of forming an effective mechanism for managing financial security at business enterprises. Many publications offer approaches to forming the structure of the financial security management system, highlight the components of the financial security mechanism and the process of managing it at the level of individual business entities. However, the issue under consideration continues to be debatable in the works of leading foreign and Ukrainian scientists, and therefore is of particular interest for further research in this area. Therefore, a thorough scientific study of this issue is timely and

necessary from the point of view of management practice.

Purpose and tasks. The purpose of the study is to substantiate the theoretical and methodological provisions and consider the applied recommendations on the feasibility to forming an effective mechanism for managing financial security at business enterprises under conditions of a recovery economy.

In accordance with the purpose of the study, the stages of forming a financial security mechanism at business enterprises were proposed, the author's version of the mechanism for managing financial security of the business enterprise with the appropriate support tools and key components was developed, and promising directions for improving the organizational support of the mechanism with the assignment of responsible managers and specification of the timeframe for implementing measures were identified.

Research methods. A number of general scientific research methods were used: methods of analysis and synthesis, induction and deduction, dialectical method of cognition, complex approach — for forming the subject area of research and formulating the general problem; methods of comparisons and analogies, logical generalization, scientific abstraction, hypothetical method, observation, measurement — for determining the research concept, summarizing the scientific results and developing practical recommendations; tabular and graphical methods — for systematizing the data and visualizing the results of the study.

Results and discussion. When studying the procedure for forming an effective mechanism for managing the financial security of the enterprise, first of all, it is necessary to focus on the ontological content of the scientific category «financial security of enterprise».

It should be emphasized that the term «financial security» in the vast majority of scientific publications was considered at the macro level. Thus, the scientist O. I. Baranovskyi expressed the opinion that «financial security is an important component of the state's economic security, based on the independence, efficiency and competitiveness of the financial and credit sphere of the country, which is reflected through a system of criteria and indicators of its condition, characterizing the balance of finances, sufficient liquidity of assets and the availability of the necessary monetary and gold and foreign exchange reserves» [3, p. 26]. The researcher O. Ivashko notes that «financial security is a certain level of independence, stability and resilience of the country's financial system under the influence of external and internal

destabilizing factors that pose a threat to financial security; the ability of the state's financial system to ensure the effective functioning of the national economic system and sustainable economic growth» [6, p. 63]. Some Ukrainian scientists believe that financial security at the country level is the state of the country's financial, monetary, currency, banking, budgetary, and tax systems, which is characterized by balance, resistance to internal and external negative influences, and the ability to ensure the effective functioning of the national economic system and its growth [4, p. 67].

On the other hand, the category of «financial security» is manifested at the micro level. According to classical definitions, «financial security of an enterprise is its condition, which ensures a stable level of income, liquidity, solvency and profitability, which allows to effectively counteract internal and external threats» [1, p. 76]. In turn, in a market economy, it is important of taking into account not only indicators of financial condition, but also the ability of the enterprise for adaptation in conditions of instability and change.

The concept of «financial security» is often considered as «the ability of an enterprise to protect its financial interests in a changing market environment and effectively use its resources to achieve strategic goals» [7, p. 23]. At the same time, the financial security of the enterprise is the activity of managing risks and protecting the enterprise's interests from external and internal threats in order to ensure the stable development of entrepreneurship and the growth of its equity in the current and strategic perspectives [2, p. 99].

Researchers M. M. Yermoshenko and K. S. Goryacheva believe that «financial security of the enterprise is its state, which is characterized by the balance and quality of the set of financial instruments, technologies and services used by the enterprise; resistance to internal and external threats; the ability of the enterprise's financial system to ensure the implementation of its own financial interests, mission and tasks with sufficient amounts of financial resources; the ability to ensure the effective and sustainable development of this financial system» [5, pp. 147–148].

Ukrainian scientist S. I. Melnyk understands the financial security of an enterprise as a state in which, through the effective use of all available resources and the adoption of adequate management decisions, in each specific situation, equilibrium is formed, resilience and stability are maintained, and the reliability of the system is ensured for achieve the set goals and objectives, implement the development strategy by applying measures for timely recognition of challenges, avoidance (reduction) of risks,

and counteraction (adaptation) to the negative impact of threats [9, p. 27].

A peculiar interpretation of the content of the category under study is offered by researcher L. S. Yastrubetska, who states that «financial security of business entities is the ability to maintain dynamic financial balance and equilibrium in hybrid financial conflicts» [15, p. 49]. Such an interpretation is to some extent aimed at revealing the problems of ensuring the financial security of business units, taking into account the behavioral aspects of financial decision-making.

Some scientists believe that financial security is a complex phenomenon that includes various components, such as financial stability, financial flexibility, financial independence, and financial efficiency [8].

It is worth noting that the category of «financial security of an enterprise» is considered by the vast majority of scientists as a certain state, the enterprise's ability, activity, ability to maintain financial balance, a complex phenomenon, etc., which allows to ensure the proper implementation of the enterprise's financial and economic interests and create appropriate mechanisms for protection against threats and dangers from the external environment.

Meanwhile, the level of financial security of the enterprise can be considered through aggregated financial indicators (financial stability, solvency and liquidity, business activity, profitability of economic activity, balanced cash flows, etc.). Quite often, integral indicators and qualitative parametric models are used to assess the state and level of financial security of business entities [11, pp. 75–76]. In some cases, the financial security index (coefficient) is used as an integral indicator.

From the point of view of the systemic approach, the financial security of an enterprise can be considered as a holistic management system that has an internal structure, element composition and feedback components.

According to the author, a holistic system of enterprise financial security management should include a financial security management process and mechanism. Furthermore, such a system should be based on an enterprise's financial security management policy, which includes goals, functions, principles and management strategy, as well as basic elements (subjects and objects of management).

The subject of financial security management is the top management of the enterprise, Heads of the Economic Security Service (Department) or Financial Security Sector, Chief Accountants, Financial Managers and Financial Analysts. The objects of financial security management can be the operational activities of the enterprise as a whole and individual financial

transactions, financial resources according to the sources of their formation, specific types of financial risks and means of their insurance, etc. [16, p. 38].

From the point of view of modern management, an effective process of managing the enterprise's financial security should involve implementing the following stages [12, pp. 26–27]:

1. Analysis of risks, threats and dangers for the enterprise's financial security;
2. Developing tools for assessing the enterprise's financial security;
3. developing a strategy for managing the enterprise's financial security;
4. Forming a mechanism for managing the enterprise's financial security;
5. Assessing efficiency of implementation of the enterprise financial security management strategy.

The main attention in the study is paid to the issues of forming an effective mechanism for managing financial security at the enterprise.

The author is convinced that the enterprise's financial security management mechanism is a set of tools and levers of influence on managerial decision-making in the field of ensuring an appropriate level of protection of vital financial interests of a market entity from challenges and threats of the external environment.

The process of forming the enterprise's financial security mechanism is consistent and cyclical, which ensures its adaptation to changes in the internal and external environment. Ukrainian scientists have identified the following key stages of forming the enterprise's financial security management mechanism:

1. Developing the organizational structure of financial security entities.
2. Creating an accounting and analytical system focused on financial security.
3. Analyzing the external and internal financial environment.
4. Forecasting changes in the environment.
5. Financial security management.
6. Monitoring and control over the implementation of the enterprise's financial security mechanism.
7. Assessing efficiency of the enterprise's financial security mechanism [10, pp. 87–88; 13, pp. 70–71].

According to the scientist O. V. Cherevko, the mechanism for managing financial security of an enterprise includes: principles of enterprise management, elements of the management system, managerial organizational structure and personnel, information support, activity plan, directions of plan implementation, control over activities, generalization of the results obtained (forming the optimal level of financial security — if the results are satisfactory, or identifying and eliminating errors — if the results do not correspond to the financial security level) [14].

It is worth emphasizing that the formation of a financial security mechanism at business enterprises should go through several key stages, starting with an analysis of enterprise's current status and ending with monitoring and evaluating efficiency of the implemented measures (Fig. 1).

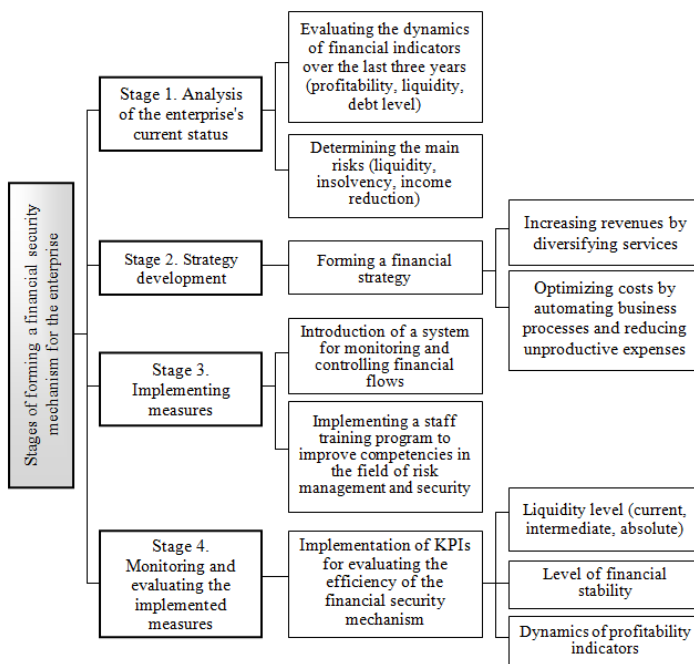


Fig. 1. Recommended stages of forming a financial security mechanism for business enterprises

Source: developed by the author

As we can see from Fig. 1, the first stage is analysis of the enterprise's current status. This involves a detailed evaluation of financial indicators over the past few years: profitability, liquidity, and debt level. It is equally important to determine the main risks that threaten the operation of the business enterprise, such as liquidity, insolvency or income reduction risks, and prepare appropriate measures to minimize them.

At the second stage, senior management and specialists of the financial subsystem at business enterprises need to develop a strategy to overcome the identified risks. This includes forming a financial strategy, which may include, for example, increasing revenues by diversifying services or optimizing costs by automating business processes and reducing unproductive expenses.

The third stage consists of implementing measures, such as introduction of a system for monitoring and controlling financial flows, as well as conducting staff training to improve the competencies of the enterprise's employees in the field of risk management and security.

The final stage is monitoring and evaluating the implemented measures. Key performance indicators (KPIs) are important tools for this purpose, which allow assessing the level of liquidity, financial stability (equity to debt ratio), and profitability of the business enterprise.

Based on the above-mentioned stages of forming a financial security mechanism of the enterprise, the author proposes to introduce the structure of the financial security management mechanism of a business enterprise with four relevant components and apply it in the practice of business enterprises (Fig. 2).

According to the content of Fig. 2, the mechanism for managing the financial security of a business enterprise proposed by the author should be based on a previously developed financial strategy. After that, the enterprise's specialists will have to diagnose the main threats to financial security in order to find promising ways to overcome them. Next, it is planned to form a financial security management system for a business enterprise with the main subjects and objects of management. In particular, the management system should define the main goal of ensuring the enterprise's financial security (formation of the ability to withstand the destructive effects of external and internal financial threats and hazards to ensure the stable functioning and economic development of the enterprise), specify the principles and management functions, and clarify the content of internal business processes and management technologies.

After forming the financial security management system at the

enterprise, specialists from the Accounting and Financial and Economic Departments will need to summarize the goals and objectives of financial security, namely: implementing an enterprise's financial strategy, increasing its solvency and financial stability, increasing the profitability of business activities, and ensuring the enterprise's financial security.

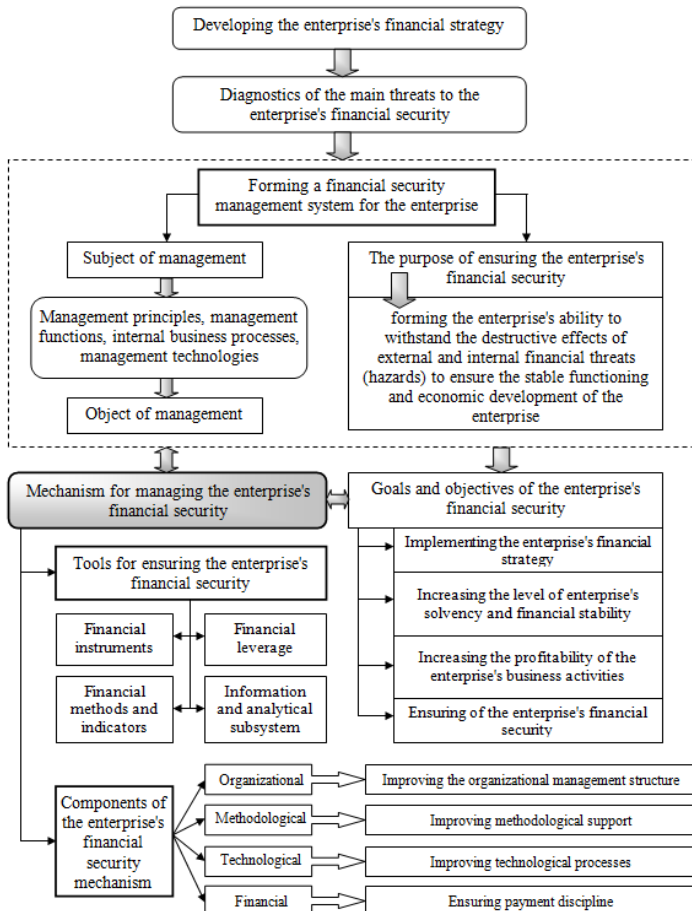


Fig. 2. Recommended mechanism for managing financial security of the business enterprise

Source: developed by the author

In order to increase the level of solvency, liquidity and financial stability of business enterprises, the author considers it appropriate to apply the following measures:

1. Sale of illiquid assets.
2. Work with debtors to recover debts.
3. Applying the mechanism of factoring operations.
4. Prolongation of bank loans.
5. Raising additional capital from owners (shareholders, founders or participants).
6. Revising the enterprise's marketing, sales and assortment policy.

It should be emphasized that the main responsibility for implementing the above measures at the level of a business enterprise should rest with the Deputy General Director (CEO) for Financial Affairs, the Financial Manager, the Chief Accountant, the Head of the Financial and Economic Department and the Head of the Marketing Department.

In accordance with the defined goals and objectives, it will be necessary to form the mechanism for managing financial security at the business enterprise. This mechanism should be created with the involvement of appropriate tools to ensure the enterprise's financial security, which will include a set of financial instruments, financial levers, financial methods and indicators implemented in the new information and analytical subsystem. In our opinion, it would be advisable to include the previously proposed financial security mechanism with key components into the structure of the enterprise financial security management mechanism.

The financial security mechanism at the business enterprise should include several important components that will ensure the integrity and efficiency of the system.

First, it is an organizational component. It is important to make changes in the organizational management structure of business enterprises and empower a specialist who will specialize in financial risk management and financial security. This specialist (Financial Manager, Financial Security Specialist or Financial Security Analyst) should not only monitoring financial flows, but also developing measures aimed at minimizing possible risks and threats to financial security.

The main purpose of applying the organizational component is improving the organizational management structure of the business enterprise.

Practical steps for improving the organizational support of the financial

security management mechanism at the level of a business enterprise should include:

1. Conducting an audit of the current financial condition, identifying the main problems in the field of financial security;
2. Making changes to the enterprise's staffing schedule;
3. Developing job descriptions for the executors of work;
4. Staff training and professional development;
5. Revising the organizational management structure;
6. Implementing a system for monitoring financial flows, controlling expenses and receivables;
7. Implementing organizational measures to minimize possible risks and threats to financial security;
8. Quarterly analyzing the efficiency of the financial security management mechanism.

Table 1 presents the author's version for improving the organizational support of the financial security management mechanism at business enterprises.

Table 1

Recommended version for improving the organizational support of the financial security management mechanism at business enterprises

Necessary directions for improvement	Responsible managers	Timeframe for implementing measures
Conducting an audit of the current financial condition, identifying the main problems in the field of financial security	Financial Manager Chief Accountant	1 month
Making changes to the enterprise's staffing schedule	Head of HR Department	1–2 months
Developing job descriptions for the executors of work	Head of HR Department Head of the Financial and Economic Department Chief Accountant	1–2 months
Staff training and professional development	Head of HR Department Financial Manager	3–6 months
Revising the organizational management structure	Deputy General Director (CEO) for Financial Affairs	5–6 months

Implementing a system for monitoring financial flows, controlling expenses and receivables	Financial Manager Chief Accountant	Constantly
Implementing organizational measures to minimize possible risks and threats to financial security	Head of the Financial and Economic Department Financial Manager	Constantly
Quarterly analyzing the efficiency of the financial security management mechanism	Head of the Financial and Economic Department Financial Manager	Once per quarter

Source: compiled by the author

Based on the analysis of the data of Table 1, we can conclude that the main advantage of the proposed conceptual approach is the allocation of appropriate directions for improving the organizational support of the financial security management mechanism at business enterprises, assignment of responsible managers for each direction and determination of a specific timeframe for implementing measures. In our opinion, this will facilitate the coordination of organizational measures and the compositional unity of the main elements of the adaptive mechanism for managing financial security at business enterprises.

The second important component is methodological. It involves the introduction of modern methods of financial risk analysis and management. This can include tools such as What-If-Analysis, which helps to forecast possible negative situations and develop strategies for overcoming them. The VaR (Value at Risk) method will allow estimating potential financial losses under different scenarios. In particular, it is important to calculate liquidity, profitability, and financial stability indicators, which allow to accurately assessing the enterprise's financial position in different conditions. The main purpose of the methodological component is improving methodological support for the financial security mechanism of a business enterprise.

The third is the technological component, which is also important for ensuring the efficiency of the financial security mechanism. The use of specialized software (for example, ERP systems, financial modules of 1C or SAP) will automate the monitoring of financial flows, as well as timely detect deviations from the planned financial indicators. It is also important to implement an early warning system that will allow identifying possible financial risks at an early stage and taking the necessary measures before it can cause significant damage to the enterprise.

Under such conditions, the key goal of implementing the technological component of the financial security mechanism at a business enterprise is improving the main, ancillary and supporting technological processes.

The fourth, no less important component is the financial component of the financial security mechanism, which includes measures to optimize receivables. This is achieved by setting clear deadlines for cash repayments and monitoring their compliance. Meanwhile, debt restructuring involving long-term financing will reduce the pressure of short-term liabilities on the enterprise's liquidity.

The main emphasis of the financial component of the enterprise's financial security mechanism should be on ensuring proper payment discipline, both on the part of debtors and the enterprise itself.

The main responsibility for implementing the financial component of the financial security mechanism at a particular business enterprise should be assigned to the Financial Manager and Chief Accountant.

Practical implementation of the financial security management mechanism at business enterprises with all components and subcomponents should allow forming sustainable competitive advantages and tools for localizing destructive factors of external environment, as well as optimizing internal business processes and achieving financial balance in the strategic perspective.

Conclusions. Thus, the mechanism for managing financial security at the business enterprise proposed in the paper will help to increase the level of its financial stability, improve its liquidity, as well as optimize the structure of assets and capital, which will reduce the debt burden and increase the enterprise's financial independence. The advantages of the proposed mechanism for managing financial security for business enterprises are the clarity of presentation, reflection of the relationships between structural elements, the possibility of providing feedback, and the ability to expand and functional addition. Such a mechanism in the post-war period of national economic development will become an appropriate foundation for the recovery of Ukrainian enterprises activities in the situation of risk and uncertainty.

Promising areas for further scientific research include the formation of an effective system of economic security at enterprises in various sectors of the national economy in the context of implementing its main components.

References

1. Amosov, O. Yu. (2011). Finansova bezpeka pidpryyemstva v suchasnykh ekonomichnykh umovakh : teoretychnyy aspekt [Financial security of enterprises in

- modern economic conditions: theoretical aspect]. *Problemy ekonomiky*. (4), 76–80. Available at: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2011-4_0-pages-76_80.pdf. (Accessed: 22.09.2024). (in Ukrainian).
2. Arefyeva, O. V. & Kuzenko, T. B. (2009). *Ekonomichni osnovy formuvannya finansovoyi skladovoyi ekonomichnoyi bezpeky* [Economic bases of forming the financial component of economic security]. *Aktualni problemy ekonomiky*. (1(91)), 98–103. (in Ukrainian).
3. Baranovskiy, O. I. (2004). *Finansova bezpeka v Ukraini (metodolohiya otsinky ta mekhanizmy zabezpechennya) : monohrafiya* [Financial security in Ukraine (assessment methodology and security mechanisms): monograph]. Kyiv : KNTEU. (in Ukrainian).
4. Geets, V. M., Kyzym, M. O., Klebanova, T. S. & Chernyak, O. I. (2006). *Modelyuvannya ekonomichnoyi bezpeky : derzhava, rehion, pidpryyemstvo : monohrafiya / za red. Geets V. M.* [Modeling of economic security : state, region, enterprise: monograph / edited by Geets V. M.]. Kharkiv : VD «INZHEK». (in Ukrainian).
5. Yermoshenko, M. M. & Goryacheva, K. S. (2010). *Finansova skladova ekonomichnoyi bezpeky : derzhava i pidpryyemstvo : naukova monohrafiya* [Financial component of economic security: state and enterprise: scientific monograph]. Kyiv : Natsionalna akademiya upravlinnya. (in Ukrainian).
6. Ivashko, O. (2015). *Finansova bezpeka Ukrainy v umovakh kryzovykh yavyshev v ekonomitsi* [Financial security of Ukraine in the context of crisis phenomena in the economy]. *Ekonomichnyy chasopys Skhidnoyevropeyskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrayinky*. (2), 61–66. (in Ukrainian).
7. Kyrychenko, O. A. & Kudrya, I. V. (2009). *Vdoskonalennya upravlinnya finansovoyu bezpekoyu pidpryyemstv v umovakh kryzy* [Improving the management of financial security of enterprises in times of crisis]. *Investytsiyi : praktyka ta dosvid*. (10), 22–26. (in Ukrainian).
8. Klochko, T. A. (2021). *Finansova bezpeka yak umova finansovoyi stiykosti pidpryyemstva* [Financial security as a condition for financial stability of an enterprise]. *Economy and Society*. (23). Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/151/145>. (Accessed: 23.09.2024). (in Ukrainian).
9. Melnyk, S. I. (2020). *Upravlinnya finansovoyu bezpekoyu pidpryyemstv : teoriya, metodolohiya, praktyka : monohrafiya* [Management of financial security of enterprises: theory, methodology, practice: monograph]. Lviv : Rastr–7. (in Ukrainian).
10. Melnyk, S. I. (2019). *Formuvannya mekhanizmu upravlinnya finansovoyu bezpekoyu pidpryyemstva* [Formation of the mechanism of enterprise financial security management]. *Business Navigator : Scientific and Practical Journal*. 2(51), 85–88. Available at: http://business-navigator.ks.ua/journals/2019/51_2019/51_2019.pdf. (Accessed: 16.09.2024). (in Ukrainian).
11. Susidenko, O. V. (2015). *Metody otsinky zabezpechennya rivnya finansovoyi bezpeky subyektiv hospodaryuvannya* [Methods for assessing the level of financial security of business entities]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*. 11(1), 73–78. (in Ukrainian).
12. Filimonuk, Ye. V. & Tarasenko, I. O. (2018). *Teoretychni zasady upravlinnya finansovoyu bezpekoyu pidpryyemstva* [Theoretical principles of financial security management of an enterprise]. *International Scientific Journal «Internauka». Series: Economic Sciences*. (9(17)), 23–28. DOI:10.25313/2520-2294-2018-9-4169. Available at: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/11869/1/20190114_307.pdf. (Accessed: 21.09.2024). (in Ukrainian).

13. Finansovo-ekonomichna bezpeka pidpryyemstv Ukrainy : stratehiya ta mekhanizmy zabezpechennya : monohrafiya (2012) / T. G. Vasylytsiv, V. I. Voloshyn, O. R. Boykevych, V. Karkavchuk ; za red. T. G. Vasylytsiv [Financial and economic security of Ukrainian enterprises: strategy and security mechanisms: monograph / T. G. Vasylytsiv, V. I. Voloshyn, O. R. Boykevych and V. V. Karkavchuk ; edited by T. G. Vasylytsiv]. Lviv : Liha-Pres. Available at: <https://ird.gov.ua/irdp/p20120802.pdf>. (Accessed: 17.09.2024). (in Ukrainian).
14. Cherevko, O. V. (2014). Pryntsyipy upravlinnya finansovoyu bezpekoyu pidpryyemstva [Principles of enterprise financial security management]. Efektyvna ekonomika. (4). Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3303>. (Accessed: 22.09.2024). (in Ukrainian).
15. Yastrubetska, L. S. (2022). Finansova bezpeka sub'yektiv pidpryyemnytstva v Ukraini v umovakh hibrydnykh zahroz : monohrafiya [Financial security of business entities in Ukraine in the context of hybrid threats: monograph]. Lviv : LNU imeni Ivana Franka. (in Ukrainian).
16. Vlasenko, V. (2023). Principle approach to forming and implementing an effective system of enterprise's economic security under conditions of economic recovery. Development Service Industry Management. 4, 34–41. Available at: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/57/33>. (Accessed: 25.09.2024).

Стаття надійшла 09.10.2024 р.

В. А. Власенко,

кандидат економічних наук, доцент,
Полтавський університет економіки і торгівлі,
вул. Івана Банка, 3, м. Полтава, 36014, Україна.
e-mail: valentinpuet@gmail.com
ORCID: 0000-0003-3892-9512

КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

У роботі обґрунтовано методологічні та розглянуто прикладні рекомендації щодо застосування концептуального підходу до формування ефективного механізму управління фінансовою безпекою на підприємствах сфери бізнесу в умовах економіки відновлення. Узагальнено онтологічний зміст наукової категорії «фінансова безпека підприємства» на макро- та мікрорівнях. Уточнено складові системи управління фінансовою безпекою підприємства. Запропоновано авторську інтерпретацію сутності поняття «механізм управління фінансовою безпекою підприємства» як сукупності інструментів та важелів впливу на прийняття управлінських рішень у сфері забезпечення належного рівня захисту життєво важливих фінансових інтересів суб'єкту ринку від викликів і загроз зовнішнього середовища. Рекомендовано етапи формування механізму фінансової безпеки на підприємствах сфери бізнесу. На концептуальному рівні запропоновано авторський варіант механізму управління фінансовою безпекою під-

приємства сфери бізнесу із відповідним інструментарієм забезпечення та ключовими компонентами. Визначено перспективні напрями удосконалення організаційного забезпечення механізму управління фінансовою безпекою на підприємствах сфери бізнесу із закріпленням відповідальних менеджерів та конкретизацією терміну виконання заходів. Обґрунтовано доцільність розподілу відповідальності за фахівцями фінансової підсистеми на бізнес-підприємствах.

Ключові слова: фінансова безпека, система управління фінансовою безпекою підприємства, етапи формування механізму управління фінансовою безпекою на підприємствах сфери бізнесу, механізм фінансової безпеки, інструменти управління фінансовою безпекою, компоненти механізму фінансової безпеки підприємства, концептуальний підхід, економіка відновлення.

Список використаних джерел

1. Амосов О. Ю. Фінансова безпека підприємства в сучасних економічних умовах : теоретичний аспект. Проблеми економіки. 2011. № 4. С. 76–80. URL : https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2011-4_0-pages-76_80.pdf. (дата звернення: 22.09.2024).
2. Ареф'єва О. В., Кузенко Т. Б. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 1 (91). С. 98–103.
3. Барановський О. І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення) : монографія. Київ : КНТЕУ, 2004. 759 с.
4. Гець В. М., Кизим М. О., Клебанова Т. С., Черняк О. І. Моделювання економічної безпеки : держава, регіон, підприємство : монографія / за ред. Гейця В. М. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 240 с.
5. Єрмошенко М. М., Горячева К. С. Фінансова складова економічної безпеки : держава і підприємство : наукова монографія. Київ : Національна академія управління, 2010. 232 с.
6. Івашко О. Фінансова безпека України в умовах кризових явищ в економіці. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2015. № 2. С. 61–66.
7. Кириченко О. А., Кудря І. В. Вдосконалення управління фінансовою безпекою підприємств в умовах кризи. Інвестиції : практика та досвід. 2009. № 10. С. 22–26.
8. Ключко Т. А. Фінансова безпека як умова фінансової стійкості підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 23. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/151/145>. (дата звернення: 23.09.2024).
9. Мельник С. І. Управління фінансовою безпекою підприємств : теорія, методологія, практика : монографія. Львів : Растр-7, 2020. 384 с.
10. Мельник С. І. Формування механізму управління фінансовою безпекою підприємства. Бізнес-навігатор : науково-виробничий журнал. 2019. Вип. 2 (51). С. 85–88. URL : http://business-navigator.ks.ua/journals/2019/51_2019/51_2019.pdf. (дата звернення: 16.09.2024).
11. Сусіденко О. В. Методи оцінки забезпечення рівня фінансової безпеки суб'єктів господарювання. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2015. Вип. 11 (1). С. 73–78.
12. Філімонюк Є. В., Тарасенко І. О. Теоретичні засади управління фінансовою безпекою підприємства. Internauka. International scientific journal. Series : «Economic sciences». 2018. № 9 (17). С. 23–28. URL : <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/>

123456789/11869/1/20190114_307.pdf. (дата звернення: 21.09.2024).

13. Фінансово-економічна безпека підприємств України : стратегія та механізми забезпечення : монографія / Т. Г. Васильців, В. І. Волошин, О. Р. Бойкевич, В. В. Каркавчук ; за ред. Т. Г. Васильціва. Львів : Ліґа-Прес, 2012. 388 с. URL : <https://ird.gov.ua/irdp/p20120802.pdf>. (дата звернення: 17.09.2024).
14. Черевко О. В. Принципи управління фінансовою безпекою підприємства. Ефективна економіка : електронний журнал. 2014. № 4. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3303>. (дата звернення 22.09.2024).
15. Яструбецька Л. С. Фінансова безпека суб'єктів підприємництва в Україні в умовах гібридних загроз : монографія. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2022. 370 с.
16. Vlasenko V. Principle approach to forming and implementing an effective system of enterprise's economic security under conditions of economic recovery. Development Service Industry Management. 2023. Issue 4. Pp. 34–41. URL : <https://dsim.khmnmu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/57/33>. (дата звернення: 25.09.2024).

УДК 338.3

JEL M10, M31

DOI 10.18524/2413-9998.2024.2(57).313897

О. В. Гуменна,

кандидат економічних наук, доцент,

Державна наукова установа «Інститут модернізації змісту освіти»,

вул. Митрополита Василя Липківського, 36, м. Київ, 03035, Україна.

e-mail: gumennaaleksandra@gmail.com

ORCID: 0000-0002-3725-5272

Р. І. Адамчук,

здобувач ОП «Менеджмент»,

Національний університет «Києво-Могилянська академія»,

Директор заводу в компанії Trivium Packaging.

e-mail: r.adamchuk@gmail.com

ORCID: 0009-0002-4992-1655

ОПЕРАЦІЙНІ ІННОВАЦІЇ ЯК КЛЮЧ ДО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ

У статті досліджується значення операційних інновацій у контексті сучасного динамічного ринку, відзначаючи їхній потенціал для кардинальної перебудови бізнес-процесів і моделей. Автори розглядають ключові відмінності між операційними вдосконаленнями та інноваціями, пропонують стандартизоване визначення операційної інновації, а також класифікацію за впливом на внутрішні та зовнішні процеси. Окрім того, аналізуються ключові підходи до впровадження інновацій та наводяться приклади успішних кейсів трансформації бізнесу на основі операційних інновацій.

Ключові слова: операційні інновації, бізнес-процеси, операційна модель, трансформація бізнесу.

Вступ. Вдосконалення операційної діяльності є ключовим завданням для будь-якої компанії, яка прагне залишатися конкурентоспроможною в сучасному динамічному ринковому середовищі. Швидка еволюція технологій, зміна споживчих запитів та загострення конкуренції зумовлюють постійну потребу у впровадженні нових підходів до управління операціями. Особливої актуальності набуває тема операційних інновацій, які, на відміну від поступових вдосконалень, здатні докорінно змінювати бізнес-процеси та навіть операційну модель компанії.

Питання впровадження операційних інновацій набуває особливої важливості для підприємств, що працюють в середовищі нестабільних

ринкових умов і змушені швидко адаптуватися до змін, таких як глобалізація, цифровізація та екологічні виклики. На сьогодні підприємства все частіше стикаються з необхідністю змінювати свої бізнес-моделі, а не лише вдосконалювати окремі процеси.

Таким чином, тема операційних інновацій є надзвичайно актуальною для дослідження, оскільки вона пропонує компаніям можливість не лише залишатися конкурентоспроможними, але й забезпечувати довгостроковий успіх у глобальному ринковому середовищі.

Огляд літератури. За останні 150 років методологія для пошуку потенційних напрямків для вдосконалення операційної діяльності та бізнес-процесів пройшла еволюційний розвиток. Якщо на початку минулого століття існували лише узагальнені рекомендації [1-3], то сьогодні йде мова про повноцінні процедурні знання (технологію), що описують послідовні дії для аналізу поточної ситуації та деталізовані кроки для реалізації вдосконалень [4; 5]. Ба більше, теоретики та практики менеджменту пишуть про філософію управління Kaizen [6], в основі якої лежить ідея постійного вдосконалення і яка стає наріжним каменем щоденної діяльності керівника.

Паралельно з цим, історія бізнесу фіксує значні стрибки в розвитку компаній в різних індустріях, що не лише надали конкурентні переваги, але й стали новим еталоном в управлінні бізнесом. Такі зміни впливають не так на окремі бізнес-процеси, а призводять до перебудови операційної моделі чи взагалі до формування нової бізнес-моделі підприємства. Мова йде про операційні інновації. Дослідження цієї теми знаходиться на початкових етапах і наразі має лише певні рекомендації та можливі напрямки для пошуку. Аналіз україномовних джерел показав суттєву прогалину в цій темі.

У своїй роботі Хаммер [7] пояснив відмінність між операційними вдосконаленнями та операційними інноваціями. За його логікою, вдосконалення обмежуються конкретним бізнес-процесом, його ключовою характеристикою, без кардинальних змін в методі виконання тих чи інших операцій. Своєю чергою інновації генерують кардинальні масштабні зміни в процесах підприємства. Операційні інновації стали фокусом уваги для таких лідерів індустрій, як Toyota, Dell, Walmart, які своїми проривними підходами не лише змінили внутрішні процеси, а й встановили нові стандарти для відповідних індустрій. Водночас дослідження даного феномену перебуває лише на початковому етапі, осо-

бливо в контексті українських джерел, що вказує на необхідність подальшого розвитку теми.

Мета та завдання. Метою статті є розширити розуміння поняття операційної інновації та дослідити інструменти, які можуть бути використані на практиці для розробки та впровадження таких інновацій в операційній діяльності компаній.

Відповідно до мети дослідження виокремлено наступні завдання:

- дослідити відмінність між операційними вдосконаленнями та операційними інноваціями;
- розширити поняття операційної інновації, запропонувавши стандартизоване визначення;
- запропонувати класифікацію інновацій на внутрішні та зовнішні, з метою кращого розуміння їх впливу на компанії;
- проаналізувати ключові підходи та ідеї для розробки операційних інновацій;
- виділити напрямки для подальшого дослідження та практичної реалізації операційних інновацій.

Методи дослідження. Досягнення мети та завдань дослідження було обґрунтовано із застосуванням наступних методів:

- аналіз наукових джерел: вивчення теоретичних підходів до операційних інновацій, зокрема досліджень Хаммера та інших авторів.
- огляд реальних прикладів: розгляд успішних кейсів впровадження операційних інновацій в таких компаніях, як Toyota, Dell, Walmart та інші.
- порівняльний аналіз: порівняння методологій вдосконалення бізнес-процесів та операційних інновацій, включаючи відмінності між різними галузями.
- класифікація: створення класифікації операційних інновацій за впливом на внутрішні та зовнішні процеси компанії.
- аналіз методологічних підходів: дослідження концепцій таких експертів, як Салім Ісмаїл, щодо експоненційного зростання організацій.

Результати та обговорення. В українських джерелах відсутня стандартизація терміну «операційна інновація». Але, з одного боку, є роз'яснення цього поняття, що найбільш схоже по своїй суті, а саме: «в операційній системі під інноваціями розуміють будь-які зміни умов у її структурі й функціях» [8]. З іншого боку, значення терміну в розумінні

Хаммера перекривається двома іншими термінами – «*управлінська інновація*» та «*організаційна інновація*».

Управлінська інновація є інноваційним продуктом, отриманим від вкладання інтелектуального капіталу в нові форми, способи та методи планування, організування, мотивування та оцінювання результатів діяльності та конкурентоспроможності соціально-економічних систем на всіх рівнях управління та реалізується у матеріалізованій або іншій формі (наприклад, соціальний ефект) [9].

Організаційна інновація являє собою впровадження нового організаційного методу в діловій практиці компанії, в організації робочих місць або зовнішніх зв'язків [10].

Хоча словосполучення «операційна інновація» є прямим перекладом з англійської «Operational innovation», однак якщо розглянути кожне слово окремо в тлумачному словнику, то термін «інновація» визначається як «нововведення в галузі техніки, технології, організації праці або управління, засноване на використанні досягнень науки та передового досвіду» [11], а термін «операція» визначається як «окрема технологічно однорідна частина виробничого процесу, виконувана на одному робочому місці одним робітником або групою» [11]. Таким чином, поєднання цих слів передає суть поняття.

Щодо самого визначення, то пропонується наступний варіант на основі стандартизованих визначень: операційна інновація – це новий метод виконання бізнес-процесів. При цьому використовуємо тлумачення термінів «метод» та «бізнес-процес»:

– Метод: спосіб досягнення якої-небудь мети, вирішення конкретного завдання; сукупність прийомів або операцій практичного або теоретичного освоєння дійсності [11].

– Бізнес-процес: набір операцій, які спільно реалізують якесь завдання або мету організації (наприклад, у продажах — обслуговування клієнтів, в управлінні персоналом — підбір персоналу), або будь-яка активність або група активностей, що має вхідний продукт, додає вартість до нього та забезпечує вихідний продукт для внутрішнього або зовнішнього споживача [12].

Характерною ознакою впровадження операційної інновації буде зміна або перебудова декількох пов'язаних між собою процесів. В деяких випадках це може призводити до масштабних трансформацій у різних сферах діяльності компанії, наприклад в логістичній чи виробничій.

Окрім самого визначення операційної інновації, важливим методологічним аспектом слугує їх класифікація за тією чи іншою ознакою. Аналізуючи успішний досвід з розробки та реалізації трансформаційних проєктів, помітно, що деякі інновації в значно більшій мірі впливають на внутрішні процеси компанії, які майже ніяким чином не впливають на кінцевого споживача (для прикладу — Just-In-Time). На противагу цьому, інші проєкти безпосередньо спрямовані на вдосконалення пропозиції та кращому задоволенні потреб клієнта. Таким чином, можна виділити внутрішні та зовнішні операційні інновації.

Виходячи з такого підходу, можна провести певну паралель і припустити, що компанії, які працюють на ринку, де кінцевий продукт має характеристики біржових товарів (commodity), більш зацікавлені у внутрішніх інноваціях. В таких бізнесах операційна дисципліна збільшує стабільність результатів та зменшує ризики й напругу впливає на прибутковість шляхом мінімізації виробничих витрат. Успішна перебудова бізнес-процесів сфокусована в цьому напрямку може згенерувати найбільші здобутки.

На противагу, компанії в яких ціна кінцевого продукту формується на основі рівня задоволення споживача, операційна інновація в напрямку роботи з клієнтом має найбільший потенціал. При чому трансформація може призвести як до суттєвого вдосконалення поточної пропозиції, так і до формування нової.

Як зазначалось вище, на відміну від теми вдосконалення бізнес-процесів, інструментарій для операційних інновацій розроблений в значно меншій мірі. Однак, низка джерел вказує на певні напрямки в яких варто дослідити можливості для подальших трансформацій.

Хаммер у вище згаданій публікації пропонує ряд ідей, обґрунтованих на реальних кейсах компаній з різних галузей.

Перша ідея полягає в дослідженні інших видів економічної діяльності з метою вивчення моделей їхнього розвитку. Основа такого підходу полягає в тому, що протягом останнього століття різні індустрії пройшли відмінні траєкторії еволюції. В результаті, практики управління операційною діяльністю з більш розвинутих галузей можуть бути запозичені компаніями чи галузями, що розвиваються.

Наприклад, автомобільна індустрія характеризується наявністю складної мережі постачальників, що забезпечують різні компоненти та запчастини для виробництва автомобілів. Основні виробники в цій сфері зосереджуються переважно на фінальному монтажі готових

транспортних засобів. Така операційна модель налаштована на роботу з великою кількістю постачальників використовує організаційні підходи, які можуть бути корисними для інших галузей, де децентралізація виробничих процесів знаходиться на ранніх етапах. Однак варто зазначити, що рівень розвитку різних галузей може суттєво відрізнятись, тому успішне перенесення певних практик з однієї індустрії в іншу може бути ускладнене через значні відмінності у їхньому поточному стані та можливостях. В порівнянні з автомобільною індустрією, інший вид діяльності може не мати достатньої кількості підрядників або вони можуть не володіти потрібними компетенціями.

Інший підхід передбачає ідентифікацію та спростування обмежувальних припущень щодо функціонування певних бізнес-процесів. Це стосується суперечностей, які стримують розвиток системи на даному етапі, і розв'язання яких може призвести до відкриття нових можливостей на наступному етапі розвитку компанії або індустрії. Як приклад, компанія McDonald's здійснила трансформацію ресторанного бізнесу, розв'язавши фундаментальну суперечність в його функціонуванні. Клієнту вже не потрібно довго очікувати на виготовлення свого замовлення – час очікування скоротився до декількох хвилин, а інколи й того менше. Аналіз показує, що, на відміну від інженерної сфери, методологія бізнесу має значно менше процедурних інструментів для вирішення подібних протиріч.

Наступна рекомендація Хаммера дещо схожа на попередню і полягає в тому, щоб зробити нормою такі умови функціонування тих чи інших процесів, які до цього були винятковими. Приміром, це може бути ситуація для компанії, що наперед виготовляла певну кількість продукції на склад, а реалізацію робила з наявних залишків. Винятковою умовою може стати ситуація, коли запаси готової специфікації відсутні, а виготовлення в короткий термін потрібної кількості для виконання замовлення вимагає мобілізації додаткових зусиль. З практичного погляду зрозуміло, що мобілізація ресурсів робиться в одиничних випадках і постійно працювати в такому режимі фактично неможливо. Тому такий підхід вимагає перебудови або принаймні переузгодження великої кількості різних бізнес-процесів, щоб робота в таких умовах була ефективною і прибутковою. В результаті ті умови, які раніше були доволі критичними та вимагали додаткових зусиль, стають звичною практикою і відповідно збільшують загальний рівень результатів.

В останньому підході пропонується переглянути всі критичні площини роботи в пошуках кардинальних змін того як, коли, хто, за яких умов має виконувати ті чи інші задачі з усього циклу операційної діяльності. Це узагальнений підхід більшою мірою направлений на зменшення інерції мислення чи упередження, адже для кожної індустрії притаманні певні звичні стандарти, норми чи принципи роботи. Потенційний прорив може базуватись на зміні цих звичок. Як-от, компанія Inditex, замість виробництва свого одягу в країнах з низькою вартістю робочої сили, що є доволі стандартним рішенням в галузях з високою питомою частиною ручної праці, перенесла свої виробництва ближче до основних ринків збуту (ЄС та США). Такий підхід суттєво прискорив виведення на ринок нових продуктів, а також значно збільшив гнучкість у виробництві та логістиці. В результаті відсутність великої кількості складів та зменшення потреби в оборотному капіталі повністю компенсували збільшений фонд оплати праці.

Дещо інший підхід до пошуку можливостей для створення операційних інновацій можна виділити в працях Саліма Ісмаїлі [14,15]. Він називає компанії, які досягають карколомного зростання, експоненційними організаціями (Exponential organizations). Його підхід сформований на основі 10 елементів, що узагальнені в аббревіатуру SCALE-IDEAS:

- Staff on Demand – персонал на вимогу
- Community&Crowd – спільнота та натовп
- Algorithms – алгоритми
- Leveraged Assets – кредитні активи
- Engagement – залученість
- Interfaces – інтерфейси
- Dashboards – інформаційні панелі
- Experimentation - експериментування
- Autonomy – автономність
- Social Technologies – соціальні технології

Відповідно до рекомендацій Ісмаїлі, впровадження одного або кількох елементів цієї моделі може призвести до експоненційного зростання компанії. Цей підхід, однак, не зосереджений на операційних інноваціях безпосередньо. Він охоплює як технологічну сферу, так і можливості створення нових продуктів і вдосконалення існуючих. Водночас впровадження деяких елементів моделі може стати базою для трансформацій у операційній діяльності.

Прикладом концепції гнучкої організації праці є модель «персонал на вимогу», яка передбачає залучення працівників не на постійній основі, а відповідно до поточних потреб. Такий підхід є особливо актуальним для галузей зі значною сезонністю, наприклад, у сільському господарстві та суміжних секторах. Він дозволяє оптимізувати витрати на заробітну плату і оперативно масштабувати виробничі потужності як у бік збільшення, так і в бік скорочення. Однак, цей підхід має суттєве обмеження, пов'язане з рівнем кваліфікації тимчасових працівників. Потенційні кандидати для сезонної зайнятості зазвичай не мають високого рівня кваліфікації або спеціалізованого досвіду, який накопичують постійні співробітники. Тому компанії, які планують впроваджувати таку модель, повинні розробити ефективні методи швидкої підготовки працівників, передачі специфічних знань і навичок, а також адаптувати процеси налаштування й обслуговування обладнання та інші важливі бізнес-операції. Цей підхід до управління кадрами є прикладом операційної інновації, коли супутні бізнес-процеси трансформуються для відповідності значним змінам у ключових виробничих процесах.

Іншим напрямком може слугувати залучення алгоритмів, наприклад для зменшення реакції на зміни тих чи інших умов. Це можна використовувати в плануванні складних виробничих процесів, оптимізації процесів закупок чи відвантажень. Однак, інтеграція алгоритмів – доволі складний процес, оскільки вимагає оцифрування всіх вхідних даних. Людина приймає рішення на основі інформації, що може бути передана письмово, усно, візуальними знаками тощо. Алгоритми вимагають цифрових потоків інформації. Для цього потрібні різного роду приймаючі елементи, як от датчики та сенсори. За останні роки значний розвиток отримала технологія Інтернету Речей (Internet of Things), яка може слугувати основою для реалізації ідей по цифровій алгоритмізації прийняття рішень.

Аналіз наукових матеріалів та сучасної ділової практики показав, що підхід «Точно вчасно» (англ. Just-In-Time, JIT) [16] є одним з найяскравіших прикладів готової прикладної ідеї для впровадження інноваційних змін в операційну діяльність. Більшою мірою ця методологія вживана у виробничих компаніях, оскільки одне з ключових завдань – це зменшення розміру складських і проміжних запасів і, відповідно, зменшення оборотного капіталу для операційної діяльності компанії. Однозначно цей підхід можна віднести до операційних інновацій згідно з

визначенням та характерних змін, що потрібно впровадити в організації для успішної інтеграції цього підходу. Лише в наближеному розгляді методика вимагає:

1. Зміну договірних умов з постачальниками для зменшення розміру разового постачання матеріалів. Важливим фактором є уникнути збільшення вартості, оскільки при зменшенні розміру партії транспортні витрати на одиницю вантажу можуть зростати. Потрібне рішення, що нівелює такі наслідки.

2. Реорганізація планування виробництва в напрямку збільшення. Менші запаси матеріалів вимагають зменшити розміри замовлень і частіше аналізувати потреби та формувати актуальні виробничі плани на короткий період. Для організацій, що звикли виробляти продукцію великими партіями, це вимагає зміни виробничої культури.

3. При певних умовах компанії може знадобитись збільшити кількість обладнання або принаймні суттєво переробити наявне. Менші розміри замовлень під час виробництва вимагають більшої кількості налаштувань, що призводить до втрат робочого часу.

Таким чином, зрозуміло, що запровадження ІТ вимагає змін на різних рівнях операційної моделі. Однак на практиці є достатня кількість акумульованого досвіду для детальної оцінки ресурсів що потрібні для успішного впровадження змін. Для оцінки потенційних результатів достатньо скористатися базовими ключовими показниками виробництва – розмір оборотного капіталу та прибутковості на залучений капітал.

Висновки. За останні десятиліття у зв'язку зі зростанням конкуренції серед виробничих компаній збільшилась потреба у вдосконаленні операційної діяльності не лише шляхом вдосконалень окремих процесів, а й внаслідок трансформацій більших масштабів, тобто операційних інновацій. Історичний досвід показав, що успішне впровадження нових управлінських моделей у різних сферах комерційної діяльності, може вивести компанію на зовсім новий рівень результативності.

Виявлено, що на відміну від напрямку вдосконалень бізнес-процесів, методологія операційних інновацій недостатньо досліджена, головна проблема проявляється у відсутності процедурних інструментів, що можуть допомогти проаналізувати поточний рівень операційної моделі, запропонувати потенційні напрямки розвитку та розробити детальний план для проекту впровадження нової моделі.

Наступним важливим кроком в дослідженні теми операційних інновацій

є узагальнення успішного досвіду в різних видах економічної діяльності та галузях з метою виявлення закономірностей, що могли б з одного боку допомогти зрозуміти поточний рівень структури компанії та її функціонування. З іншого боку, аналіз та порівняння достатньої кількості фактично схожих кейсів збагатить теоретичне розуміння явища операційних інновацій.

Список використаної літератури

1. Taylor F. W. The principles of scientific management. New York : Harper & Brothers, 1911.
2. Ford H. My life and work. Heinemann, 1924. 289 p.
3. Sloan A. P. My years with General Motors. Doubleday, 1964.
4. Krafcik J. Triumph of the lean production system. Sloan management review. 1988. No. 30. P. 41–52.
5. The machine that changed the world / ed. by J. D. T, R. Daniel, M. I. o. Technology. New York : Rawson Associates, 1990. 323 p.
6. Imai M. Kaizen: the key to japan's competitive success. McGraw-Hill/Irwin, 1986. 260 p.
7. Hammer M. Deep change - how operational innovation can transform your company. IEEE engineering management review. 2004. Vol. 32, no. 3. P. 42. URL: <https://doi.org/10.1109/emr.2004.25106> (date of access: 18.10.2024).
8. Yefremova N. Peculiarities of marketing innovations implementation in operational management of agribusiness commercial and entrepreneurship activities. Galic'kij ekonomičnij visnik. 2019. T. 61, № 6. С. 63–68. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.06.063 (дата звернення: 21.10.2024).
9. Bozhanova O., Hrytsyna O. Managerial innovations: essence, types, classification and stages of implementation. Agrarian economy. 2021. T. 14, № 1-2. С. 43–49. URL: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2021.01-02.043> (дата звернення: 18.10.2024).
10. Вікіпедія. Доступно: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F#cite_note-%E2%80%9Ca1%E2%80%9D-3 [Дата звернення 21 жовтня 2024]
11. Словник Української мови у 20 томах. [Онлайн]. Доступно: <https://sum20ua.com/?wordid=0&page=0> [Дата звернення 16 вересня 2024]
12. Тлумачний словник української мови. [Онлайн]. Доступно: <https://slovyk.ua/index.php> [Дата звернення 16 вересня 2024]
13. Systematic innovation: An introduction to TRIZ ; (theory of inventive problem solving) / ed. by Z. Alla, Z. Boris. Boca Raton : St. Lucie Press, 1998. 208 p.
14. Young K., Ismail S. Exponential organizations. Audible Studios on Brilliance, 2015.
15. Ismail S., Palao F., Lapiere M. Exponential transformation: evolve your organization with a 10-week exo sprint. Wiley & Sons, Incorporated, John, 2019. 384 p.
16. Singh G., Ahuja I. S. Just-in-time manufacturing: literature review and directions. International journal of business continuity and risk management. 2012. Vol. 3, no. 1. P. 57. URL: <https://doi.org/10.1504/ijbcmr.2012.045519> (date of access: 18.10.2024).

Стаття надійшла 22.10.2024 р.

O. V. Gumenna,

Cand. Sc. (Economics), Associate Professor,
State Scientific Institution "Institute of Education Content Modernization",
36, Metropolitan Vasyl Lypkivskyi St., Kyiv, 03035, Ukraine,
e-mail: gumennaaleksandra@gmail.com
ORCID: 0000-0002-3725-5272

R. I. Adamchuk,

PhD student (Management),
National University of "Kyiv-Mohyla Academy"
Director of the plant at Trivium Packaging
e-mail: r.adamchuk@gmail.com
ORCID: 0009-0002-4992-1655

OPERATIONAL INNOVATIONS AS THE KEY TO A COMPANY'S COMPETITIVENESS

This article delves into operational innovations, essential for enhancing organizational efficiency and competitive advantage. As businesses face rapid changes in technology and market demands, understanding the intricacies of operational innovations becomes imperative. The study categorizes innovations into two main types: internal and external. Internal innovations focus on refining existing business processes, improving productivity, and optimizing resource allocation. On the other hand, external innovations emphasize adapting to market changes, incorporating new technologies, and responding to consumer needs.

A robust operational model is crucial for integrating these innovations into business practices. The article explores various frameworks and methodologies that companies can adopt to facilitate innovation. By analyzing real-world case studies, the research highlights successful implementation strategies and the challenges encountered. It underscores the significance of fostering a culture of innovation within organizations, encouraging employees to contribute ideas and solutions.

Additionally, the study addresses the classification of innovations based on their impact and scope, providing a comprehensive overview of the different dimensions of operational innovation. This classification aids managers in identifying the most suitable innovation strategies for their specific contexts. The article concludes by emphasizing the necessity of continuous improvement and adaptation in today's dynamic business landscape, advocating for a proactive approach to operational innovation. It serves as a guide for practitioners and scholars alike, offering insights into effectively navigating the complexities of operational changes while driving sustainable growth and success.

Keywords: operational innovations, business processes, operational model, business transformation.

References

1. Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper & Brothers.
2. Ford, H. (1924). *My life and work*. Heinemann.
3. Sloan, A. P. (1964). *My years with General Motors*. Doubleday.
4. Krafčik, J. (1988). Triumph of the lean production system. *Sloan Management Review*, 30, 41–52.
5. *The machine that changed the world* (J. D. T., R. Daniel, & M. I. o. Technology, Eds.). (1990). New York: Rawson Associates.
6. Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. McGraw-Hill/Irwin.
7. Hammer, M. (2004). Deep change: How operational innovation can transform your company. *IEEE Engineering Management Review*, 32(3), 42. <https://doi.org/10.1109/emr.2004.25106>
8. Yefremova, N. (2019). Peculiarities of marketing innovations implementation in operational management of agribusiness commercial and entrepreneurship activities. *Galic'kij ekonomičnij visnik*, 61(6), 63–68. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.06.063
9. Bozhanova, O., & Hrytsyna, O. (2021). Managerial innovations: Essence, types, classification and stages of implementation. *Agrarian economy*, 14(1-2), 43–49. <https://doi.org/10.31734/agrarecon2021.01-02.043>
10. Вікіпедія. (n.d.). Інновація. Retrieved October 21, 2024, from https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F#cite_note-%E2%80%9Ca1%E2%80%9D-3
11. Словник Української мови у 20 томах. (n.d.). Retrieved September 16, 2024, from <https://sum20ua.com/?wordid=0&page=0>
12. Тлумачний словник української мови. (n.d.). Retrieved September 16, 2024, from <https://slovnyk.ua/index.php>
13. *Systematic innovation: An introduction to TRIZ; (theory of inventive problem solving)* (Z. Alla & Z. Boris, Eds.). (1998). Boca Raton: St. Lucie Press.
14. Young, K., & Ismail, S. (2015). *Exponential organizations*. Audible Studios on Brilliance.
15. Ismail, S., Palao, F., & Lapierre, M. (2019). *Exponential transformation: Evolve your organization with a 10-week exo sprint*. John Wiley & Sons, Inc.
16. Singh, G., & Ahuja, I. S. (2012). Just-in-time manufacturing: Literature review and directions. *International Journal of Business Continuity and Risk Management*, 3(1), 57. <https://doi.org/10.1504/ijberm.2012.045519>

УДК 330.1:330.341:338.2

JEL E32, H54, M13, O14, O38

DOI 10.18524/2413-9998.2024.2(57).325341

І. А. Ломачинська,

доктор економічних наук, професор,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,
Французький бульвар, 24/26, Одеса, 65058, Україна.
e-mail: i.lomachynska@onu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-6112-6884

О. В. Горняк,

доктор економічних наук, професор,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,
Французький бульвар, 24/26, Одеса, 65058, Україна.
e-mail: olga.gornyak.et@gmail.com
ORCID: 0000-0002-4954-8101

РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК, ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ІНКЛЮЗІЯ ІННОВАЦІЙ

Стаття присвячена обґрунтуванню концептуальних основ ролі інновацій у забезпеченні економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності, сталого розвитку в умовах сучасних трансформацій. Узагальнено особливості сучасного інноваційного розвитку, зокрема визначено такі його характеристики, як: технологічні прориви, цифровізація та цифрова трансформація, зростання інвестицій в НДДКР, підтримка стартапів, екологічні інновації, соціальні інновації, глобальна інтеграція, розвиток освіти, інклюзія інновацій. Обґрунтовано, що ефективність та результативність інноваційних рішень у потребує ефективне формування та використання інноваційного потенціалу, створення ефективної інноваційної екосистеми, розвиток інноваційного підприємництва, забезпечення інклюзії інновацій та їх інтегрованості, ефективної інноваційної політики уряду, що дозволить поширити інновації не тільки на технології та продукти, ресурси, а й на організаційні та соціальні процеси, управлінські рішення, бізнес-процеси та бізнес-моделі тощо.

Ключові слова: інновації, інноваційні технології, інноваційний розвиток, інноваційний потенціал, інноваційна екосистема, інноваційна політика, інклюзія інновацій, економічний розвиток, економічне зростання, цифрова трансформація, інвестиції, інноваційне підприємництво, соціальні інновації, екологічні інновації, конкурентоспроможність, сталий розвиток.

Вступ. Із розвитком цивілізації інновації стали однією з головних рушійних сил для економічного розвитку, прогресу, створення нових ринків, сприяючи стійкості та адаптації в умовах трансформаційних перетворень, невизначеності, нестабільності. Сучасний етап розвитку національних економік пов'язаний із технологічними змінами у результаті Четвертої індустріальної революції (Індустрія.4.0) і появою цифрових інновацій (автоматизація і роботизація, штучний інтелект (AI), машинне навчання (LM), Інтернет речей (IoT), аналіз великих даних, блокчейн й ін.), що обумовило не тільки зміни технологій, а й глибокі економічні та промислові перетворення щодо оновлення принципів функціонування як окремих суб'єктів господарювання, так і окремих галузей економіки та національної економіки в цілому, появи нових форм зайнятості та міжнародної співпраці тощо. Як результат, інновації та технологічні досягнення є основоположними для забезпечення економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності у сучасних умовах.

Більш того, роль інновацій в економічному розвитку сьогодні зростає у зв'язку із необхідністю вирішити глобальні проблеми сучасності та забезпечити сталий розвиток. Відповідно до Порядку денного сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй на період до 2030 року 1, інвестиції приватного бізнесу та інновації визначено основними рушійними силами для забезпечення зростання продуктивності, сталого економічного зростання та створення робочих місць. Більш того, ЮНКТАД 1 звертає увагу на появу нових стратегій для розвитку інновацій та підтримує збільшення масштабів і поширення успішних інновацій за активної участі громадського суспільства. Це сприятиме інклюзії інновацій, тобто їх доступності для всіх членів суспільства, у тому числі для маргіналізованих і вразливих спільнот, що сприятиме підвищенню рівня самозайнятості, рівня та якості життя населення, появі нових можливостей щодо вирішення глобальних проблем сучасності.

Огляд літератури. Питання взаємозв'язку інновацій та розвитку економічних систем різного рівня заслуговує значної уваги, починаючи з теорії економічного розвитку, де центральну роль відіграють інновації, підприємництво, циклічність, запропонованої Й. Шумпетером на початку ХХ ст. Й. Шумпетер [2] визначив інновації як рушійну силу економіки, що змінюють її через процес «творчого руйнування», тобто впровадження нових продуктів, нових методів виробництва, нових джерел ресурсів, нових ринків збуту, нових форм організації підприємств, і поряд із зростанням ролі

підприємництва створюють базові передумови для соціально-економічного прогресу. Фундаментальні основи інноваційної моделі економічного розвитку були закладені К. Фріменом [3] і Б.-А. Лундваллом [4].

Із часом інноваційний процес трансформується, зокрема під впливом транснаціоналізації, глобалізації, цифрової трансформації, соціалізації тощо, що обумовлює новітні явища і взаємозв'язки. На початку XXI ст. проведено багато досліджень у вітчизняній та іноземній спеціалізованій літературі, які доводять у цілому позитивний вплив інновацій на економічний розвиток, як на макро-, так і мікро-, мезо-, мега рівнях. Зокрема, Cassiman et al. [5], Zhang et al. [6], Луцків й ін. [7] підтверджують позитивний взаємозв'язок інновацій із продуктивністю суб'єктів господарювання. Dempere et al. [8], Castellacci et al. [9] Terzić [10], Duan [11], Волкова та ін. [12], Швець та ін. [13] доводять пряму залежність між інноваціями та економічним зростанням, підвищенням конкурентоспроможності національної економіки. При цьому обґрунтовано, що недостатній інноваційний потенціал або неефективне його використання є важливою перепорою для інноваційного розвитку економічних систем [14-15]. Слід констатувати, що за результатами досліджень ОЕСР [16] виявлено, що близько 50% річного зростання ВВП пояснюється інноваціями.

Поряд із цим, можна зустріти дослідження, в яких не виявлено або виявлено негативний вплив інновацій на економічний розвиток. Зокрема, доведено негативний вплив фінансових інновацій на економічне зростання [17] негативний короткостроковий вплив інновацій на зростання продуктивності [18-19] економічний прогрес та добробут споживачів [20]. Утім у цих же дослідженнях надано пояснення такої залежності, зокрема, надмірний патентний захист і повноваження монополії, потужний захист прав інтелектуальної власності, недостатній науковий потенціал, недостатній рівень розвитку підприємництва. Також слід відзначити, що негативну залежність між інноваціями та продуктивним економічним розвитком, на нашу думку, можна пояснити неефективністю впровадження та масштабування інновацій, зростанням рівня безробіття у результаті автоматизації та роботизації виробництва, посиленням диференціації доходів у наслідок нерівномірного доступу до інновацій, монополізацією контролю над результатами НДДКР (науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи) Big Tech компаніями, недостатнє регулювання фінансових інновацій (криптовалюти), а також соціальними та екологічними наслідками інновацій тощо.

Отже, наукова проблема ролі інновацій у забезпеченні економічного зростання, зростання продуктивності і підвищення конкурентоспроможності, а також формування і реалізації інноваційного потенціалу сталого розвитку потребує подальшого дослідження, зокрема у контексті сучасних тенденцій. Особливої уваги інноваційний розвиток національної економіки потребує для України в контексті повоєнного відновлення [21].

Мета та завдання. Дослідження спрямовано на обґрунтування концептуальних основ ролі інновацій у забезпеченні економічного зростання, підвищенні конкурентоспроможності, сталого розвитку в умовах сучасних трансформацій. Досягнення цієї мети передбачає вирішення наступних завдань: поглибити розуміння інноваційного розвитку в контексті сучасних перетворень та його особливостей щодо впливу на економічний розвиток; визначити сучасні характеристики-властивості інновацій; узагальнити умови, ресурси формування та реалізації інноваційного потенціалу економічної системи; обґрунтувати інклюзію інновацій, інноваційну екосистему, інноваційне підприємництво, роль держави у забезпеченні ефективних інноваційних рішень.

Методи дослідження. Для проведення дослідження застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання, що дало змогу забезпечити досягнення сформульованої мети та вирішення поставлених завдань, зокрема: абстракції, узагальнення, систематизації, аналітичний, логічний, порівняння, логіко-змістовного моделювання тощо.

Результати та обговорення. У сучасних умовах розвитку інновації є одним із головних чинників економічного розвитку та економічного зростання і стосуються не тільки появи нових продуктів чи послуг, а й господарських і організаційних процесів, управлінських рішень, маркетингових аспектів, бізнес-процесів і бізнес-моделей, нових джерел ресурсів тощо, що створює новітні комплексні підходи до розвитку як окремих суб'єктів господарювання, так і національної економіки в цілому.

Відповідно, процес впровадження нових технологій, продуктів, підходів до організації, управління та реалізації господарської діяльності, спрямований на забезпечення економічного зростання, підвищення ефективності використання обмежених ресурсів, ефективності різних галузей і ринків, підвищення конкурентоспроможності та зростання зайнятості, сталого розвитку можна визначити як інноваційний розвиток економічної системи.

Для того, щоб поглибити розуміння інноваційного розвитку, визначимо основні аспекти впливу інновацій на економічний розвиток.

По-перше, інновації впливають на економічне зростання, оскільки інноваційні технології та процеси сприяють зростанню ефективності та результативності бізнес-процесів, зниженню витрат, створенню нової продукції та послуг, що забезпечує зростання попиту і, як результат, сукупних доходів інноваторів. Більш того, інноваційний розвиток сприяє появі нових галузей і нових ринків, створює прорив у ключових високотехнологічних сферах (ІТ, енергетика, медицина, фармація), що сприяє й зростанню добробуту населення.

По-друге, інновації обумовлюють підвищення конкурентоспроможності, як продукції та/або послуг, так і суб'єктів господарювання та національної економіки у цілому. Це забезпечується створенням нової унікальної продукції та/або послуг, які в більшій мірі задовольняють потреби споживачів. Більш того, інноваційний розвиток сприяє притоку інвестицій, що створює умови для зростання обсягів виробництва і прискорення поширення інновацій та віддачі результатів НДДКР.

По-третє, інновації стимулюють розвиток людського капіталу, оскільки, з одного боку, вони є результатом інтелектуальної праці, а, з іншого, вони стимулюють розвиток освіти, науки, потребують нових професійних навичок, що підвищує якість робочої сили. Підвищення кваліфікації робочої сили сприяє генеруванню нових ідей та технологій, їх впровадженню та масштабуванню, а також формує здатність робочої сили адаптуватися до технологічних і структурних змін.

По-четверте, інновації сприяють зростанню ефективності використання ресурсів, що обумовлює зростання обсягів продукції та/чи послуг і зменшенню витрат. Більш того, інновації забезпечують появу нових джерел ресурсів, що, крім визначеного вище, розширює виробничі можливості економічної системи. Напрямами, які відіграють сьогодні важливу роль у підвищенні ефективності використання ресурсів, також є циркулярна економіка та повторне використання ресурсів, енергоефективні смарт-технології, відновлювальна енергетика, розумне виробництво та автоматизація (віртуальні фабрики, IoT, Big Data), інновації в агросекторі (Agri Tech), оптимізація використання води, біотехнології та екологічні матеріали тощо.

По-п'яте, інновації сприяють розширенню зовнішньоекономічної діяльності, оскільки, 1) інноваційна продукція має високу додану

вартість і високу конкурентоспроможність; 2) цифрові технології полегшують масштабування бізнесу у глобальному масштабі (маркетплейси (Alibaba, Amazon), FinTech-рішення (Stripe, PayPal)); 3) цифровізація та автоматизація покращують логістику (Big Data, AI, блокчейн, смарт контракти, автоматизовані склади); 4) інновації сприяють залученню інвестицій та міжнародному партнерству (міжнародні фонди (Horizon Europe), венчурні інвестори); 5) новим чинником розвитку міжнародної торгівлі стають екологічні інновації, що відкриває нові можливості експорту екологічних продуктів.

У контексті цього, можна визначити, що сучасний інноваційний розвиток економічних систем характеризується наступними особливостями:

1) Технологічними проривами, що проявляються в активному використанні новітніх технологій та появі нових ринків (електрона комерція, штучний інтелект, блокчейн і криптовалюти, кібербезпека, автономний транспорт та електромобілі, Big Data та хмарні технології, Гіг-економіка (короткострокові контракти, фрілансерство, гібридна зайнятість, гнучкий графік, цифрові платформи (Uber, Bolt, Glovo, Airbnb)) та цифрові платформи) та стрімкому розвитку високотехнологічних галузей (IT, медицина, енергетика).

2) Цифровізацією та цифровою трансформацією, які обумовлюють поширення цифрових технологій та цифрових інструментів у всі сфери господарської діяльності, на всіх етапах виробництва і реалізації продукції та/або послуг та формують умови для появи нових бізнес-моделей (платформа як послуга, пошукова модель, спільне споживання (Шеренгова Економіка), фріміум (Freemium), Гіг-економіка, безконтактна комерція та прямі продажі, NFT та цифрові активи (Токен Економіка), оплата за використання, державно-приватне партнерство (ДПП), Big Data та монетизація даних й ін.).

3) Зростання інвестицій в НДДКР. З одного боку, проривні технології (штучний інтелект, квантові обчислення, біотехнології) потребують значних інвестиційних ресурсів, а, з іншого, саме інвестиції у НДДКР прискорюють розробку, вихід на ринок, впровадження та масштабування інновацій. Зростання інвестицій в НДДКР та інновації обумовлено й тим, що зростає конкуренція між країнами за технологічне лідерство, і держави та корпорації збільшують інвестиції з тим, щоб не відставати від лідерів інноваційного розвитку. Також чинниками, що збільшують потребу у фінансуванні інвестицій в НДДКР є, по-перше, зростаюча

цифрова трансформація, у результаті якої бізнес переходить у цифровий формат, тому суб'єкти господарювання інвестують у розробку програмного забезпечення, хмарних сервісів, Big Data, кібербезпеку, по-друге, зростає рентабельність інвестицій в НДДКР, по-третє, вирішення екологічних, енергетичних, медичних проблем вимагає інноваційних технологій, а отже зростають інвестиції в НДДКР з боку урядів, міжнародних фондів, неприбуткових неурядових організацій тощо. Таким чином, можна відзначити, що інвестиції в НДДКР є стратегічним інструментом сталого економічного зростання, технологічного лідерства та підвищення конкурентоспроможності.

4) Підтримка стартапів. Завдяки розвитку інноваційного підприємництва, венчурного капіталу, бізнес-інкубаторів стартапи створюють проривні, радикально нові технології, впроваджують нові бізнес-моделі, сприяють цифровій трансформації, що трансформує ринки і галузі. Стартапи, як інноваційні проекти з високим потенціалом зростання, розвиваються у динамічному середовищі, що обумовлює їх гнучкість та швидкість адаптації до мінливого бізнес-середовища, стимулюють інвестувати в НДДКР у зв'язку зі зростаючою конкуренцією, генерують нові робочі місця,

5) Екологічні інновації (відновлювальна енергетика, екологічний транспорт, зелена промисловість, циркулярна економіка, ефективне використання водних ресурсів, біотехнології та екологічний матеріал). Екологічні інновації – це нові технології, продукти, бізнес-моделі, які спрямовані на зниження екологічного навантаження, сприяють сталому розвитку та покращують якість життя.

6) Соціальні інновації (телемедицина, онлайн-освіта, EdTech-платформи, розумні міста, цифрова інклюзія та соціальна рівність, циркулярна економіка, зелені технології, краудфандинг, альтернативні форми фінансування). Соціальні інновації – це нові ідеї, технології або підходи, які спрямовані на вирішення соціальних проблем і покращення якості життя, стимулювання зростання добробуту, сталий розвиток. Вони відіграють важливу роль в інноваційному розвитку, оскільки допомагають адаптувати суспільство до технологічних змін, зменшити соціальну нерівність та покращити доступ до базових послуг.

7) Глобальна інтеграція. Міжнародна співпраця в галузі науки та технологій забезпечує доступ до глобальних знань і досліджень, оскільки такі проекти об'єднують кращих фахівців; оптимізацію ви-

трат за рахунок спільного фінансування глобальних проєктів (освоєння космосу); прискорення НТП завдяки спеціалізації країн і компаній у реалізації інноваційних проєктів; формуванню єдиних норм і стандартів для впровадження інноваційних технологій (5G). Доцільність міжнародної співпраці у цій сфері обумовлює розвиток різних форм співпраці, зокрема глобальні наукові дослідницькі проєкти, спільні дослідницькі програми і проєкти, обмін технологіями і науковими знаннями, транснаціональні технологічні компанії, спільні ініціативи у соціальній та екологічній сфері тощо.

7) Розвиток освіти. Освіта є важливою складовою інноваційного розвитку, оскільки формує кваліфікованих спеціалістів, стимулює наукові дослідження та сприяє створенню нових технологій наступним чином: підготовка висококваліфікованих спеціалістів для високотехнологічних галузей (ІТ, біотехнології, робототехніка, штучний інтелект), розвиток наукових досліджень шляхом генерування нових технологій університетами і дослідницькими центрами, розвиток аналітичного та критичного мислення, створення сприятливої екосистеми на основі об'єднання підприємництва, освіти, науки, держави. Важливим аспектам цього напрямку є цифровізація освіти (EdTech), використання онлайн-платформ (Coursera, Prometheus), використання віртуальної та доповненої реальності у навчанні, STEM (наука, технології, інженерія, математика) освіта (Singularity University – лідер в технологічній освіті), підприємницька освіта та інноваційні центри (появі Google, Tesla, NVIDIA сприяв Стенфордський університет), дистанційне та гібридне навчання, інклюзивність та доступ до освіти.

8) Інклюзія інновацій, що спрямована на створення та впровадження інновацій, доступних, справедливих, корисних для всіх соціальних груп, не зважаючи на рівень освіти, доходу, зайнятості, місця проживання тощо. Серед основних причин, чому інклюзія інновацій є важливою на сучасному етапі інноваційного розвитку, слід виділити наступні. Доступність інновацій дозволяє уникнути цифрового розриву, сприяє покращенню рівня та якості життя. Широкий доступ до інновацій створює нові ринки та робочі місця, що формує передумови для економічного розвитку і зростання. Більш того, саме інклюзія інновацій найкращим чином дозволяє досягати цілей сталого розвитку.

Отже, сучасні інновації створюють передумови для соціально-економічного прогресу завдяки таким характеристикам-властивостям, як

стратегічний характер, що дозволяє впроваджувати нові продукти та/або послуги, адаптуватися до нових ринкових умов та умов господарювання, оптимізувати бізнес-процеси; унікальність як конкурентна перевага на ринку; розвиток як поступовий процес удосконалення якісних та кількісних характеристик, що формує нові властивості й характеристики, потенціал зростання економічної системи та обумовлює трансформаційні процеси та прогрес; відкритість, що забезпечує удосконалення, масштабування, зниження середніх витрат на НДДКР, пришвидшення появи та розповсюдження інновацій; неперервність і комплексність, що передбачає постійне оновлення, яке стосується всіх аспектів діяльності суб'єкта господарювання; системність, тобто інтегрованість інновацій в економічну систему та створення синергетичних, мультиплікативних й акселеративних ефектів; інклюзивність як рівний доступ всіх до технологій, що сприятиме соціальному прогресу, економічному зростанню, сталому розвитку. Сучасний етап розвитку суспільства посилює й такі новітні характеристики інновацій, як стійкість, сталість, соціалізація, екологізація, соціальна і екологічна відповідальність, що створює передумови для розвитку людського капіталу, підвищення рівня та якості життя людини, вирішення глобальних проблем сучасності.

Утім, слід відзначити високий рівень ризику та невизначеності, що може вплинути на успішність або неуспішність нововведень. У контексті цього важливим є створення ефективних умов для формування та використання інноваційного потенціалу розвитку національної економіки, стимулювання розробки та впровадження інновацій на всіх рівнях соціально-економічної системи. Більш того, саме недостатній рівень інноваційного потенціалу, як вже було зазначено вище, може бути перешкодою для ефективного та результативного інноваційного розвитку економічної системи.

За результатами попередніх досліджень інноваційний потенціал у загальному вигляді було визначено як «сукупність ресурсів, процесів і умов, необхідних і достатніх для здійснення інноваційної діяльності для досягнення цілей інноваційно-технологічного розвитку» 14, с. 264. На основі поєднання ресурсного і результатного підходів узагальнено, перше, такі основні ресурси формування інноваційного потенціалу, як фінансові, матеріальні, людські, інтелектуальні, науково-технічні, інформаційні тощо, що забезпечують можливість для інноваційної діяльності та створення інноваційних технологій, продуктів, послуг, а, по-друге,

визначено інноваційний потенціал як реальний продукт, отриманий у результаті інноваційного процесу, та як вироблена інноваційна продукція в майбутньому. При цьому на основі емпіричних досліджень на прикладі Німеччини і Австрії 14 було доведено, що інноваційний потенціал забезпечує позитивний вплив на економічне зростання, підвищення конкурентоспроможності, зростання експорту країни. Втім ступінь цього впливу залежить від ефективності та результативності використання ресурсів та результатів НДДКР, взаємозв'язку між складовими інноваційного потенціалу, повноти та ефективності використання інноваційного потенціалу. При цьому повна використання інноваційної потенціалу для цих країн знижується зі зростанням рівня невизначеності та нестабільності, що у тому числі можна пояснити зростанням невизначеності майбутнього та вартості довгострокових інвестиційних ресурсів.

У контексті цього важливу роль у формуванні та використанні інноваційного потенціалу економічного розвитку відіграє регуляторне середовище, ділова та підприємницька активність, міжнародна співпраця, що реалізується у результаті створення відповідної інноваційної екосистеми, розвитку інноваційного підприємництва, координації й стимулювання інструментами інноваційної політики, як окремих суб'єктів господарювання, так і держави у цілому.

Інноваційна екосистема – це мережа суб'єктів і структур інноваційного процесу (підприємці, стартапи, корпорації, університети, дослідницькі установи, інвестори, державні інституції), скоординованих взаємозв'язків між ними, спільних дій і ресурсів щодо створення сприятливого середовища для прискорення інноваційного розвитку економічної системи, культивуації нових ідей та прийняття рішень, що здійснюють трансформаційний вплив на економічний розвиток. Відповідно, інноваційна екосистема повинна формувати сприятливе бізнес-середовище, що заохочує інвестиції в технології та капітал, заснований на знаннях, дозволяє інноваційним суб'єктам господарювання експериментувати з новими ідеями, технологіями та бізнес-моделями, а також допомагає їм зростати, збільшувати свою частку на ринку, досягати очікуваних масштабів. Інноваційна екосистема – це конструкція, яка повинна використовуватися на різних рівнях економічної системи, у різних сферах, а, отже, можна визначити інноваційну екосистему підприємства, регіональні та національні екосистеми, екосистему організаційних змін, екосистему стартапів, екосистему соціальних інно-

вацій тощо. При цьому розвиток інноваційної екосистеми відбувається на основі коеволюції, тобто через постійну спільну взаємодію, співпрацю, навчання, адаптацію її елементів, що й призводить до створення, реалізації, масштабування інноваційних рішень відповідно до умов та потреб навколишнього середовища.

Важливою складовою інноваційної екосистеми є інноваційне підприємництво (технологічне, цифрове, екологічне (GreenTech), біотехнологічне (BioTech, MedTech), соціальне), основним призначенням якого є не скільки створення нових технологій, продуктів, скільки впровадження нових бізнес-моделей, нових управлінських й організаційних рішень на основі унікальності бізнес-ідей, доступу до фінансування, наявності ефективної команди однодумців, гнучкості та адаптивності, глобальності, що створює сприятливі умови для досягнення завдань конкретної інноваційної екосистеми.

Комплексний екосистемний підхід до інноваційного розвитку створює передумови до новітніх процесів, що відповідають інклюзивності та сталості економічного розвитку, зокрема, позитивні зміни поширюються на всіх суб'єктів екосистеми; диверсифікація ризиків і фінансування; вільний потік інформації та ідей; спільна місія і різноманіття ідей; ділитися ресурсами та використовувати сильні сторони один одного; вирішення складних задач; швидкий та ефективний рух від генерації ідеї до її тестування, ітерації та масштабування; поширення культури інновацій; динамічність і гнучкість змін.

Беззаперечно уряд відіграє ключову роль у створенні сприятливого середовища для інновацій, інвестуванні у фундаментальні інновації, допомозі в подоланні певних бар'єрів на шляху інновацій та забезпеченні внеску інновацій у досягнення ключових цілей державної політики. Важливо, щоб інноваційна політика уряду була спрямована на посилення внеску інновацій в економічний розвиток і соціальний добробут, і не лише полягала у підтримці бізнес-досліджень та розробок, фінансування ризикованого капіталу, а створювала передумови для підвищення ефективності інноваційної екосистеми держави в цілому, сприяла генеруванню та поширенню знань, заохочувала інновації та підприємницьку діяльність. Серед пріоритетних напрямів сучасної інноваційної політики уряду, орієнтованої на продуктивність, економічне зростання, соціальний добробут, слід виділити наступні: підтримка інвестицій у наукомісткий капітал, сприяння розвитку молодих та інно-

ваційних малих і середніх підприємств, інвестування в ефективну систему створення та поширення знань, використання переваг цифрової економіки, розвиток талантів, покращення системи управління та реалізації інноваційної політики тощо.

Висновки. Отже, необхідність подальшого розвитку глобального суспільства у контексті інклюзивного та сталого економічного зростання обумовлює потребу в інноваціях, які передбачають не тільки створення та поширення нових продуктів, процесів і методів, а й виступають інструментом вирішення нагальних соціальних і глобальних проблем, включаючи демографічні зрушення, дефіцит ресурсів, зміну клімату, який може допомогти вирішити ці проблеми з найменшими витратами.

Важливо відзначити, що інновації не повинні бути самоціллю, вони повинні створювати основу для прогресивного розвитку нових підприємств, нових робочих місць, зростання продуктивності та якості, і, таким чином, стати рушійною силою для економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності, сталого розвитку. Сьогодення показує, що інноваційно орієнтовані економіки є більш продуктивними, більш стійкими, більш адаптивними до змін і краще здатні підтримувати вищий рівень життя в умовах невизначеності та нестабільності. При цьому інноваційний розвиток економічної системи не обмежується НДДКР. Це також управлінські, соціальні та організаційні інновації, нові бізнес-процеси та бізнес-моделі, які ефективно доповнюють технологічні інновації. Особливістю сучасного інноваційного розвитку є й залучення широкого кола учасників, включаючи підприємства, підприємців, фонди та неприбуткові організації, університети, наукові організації, державні установи, громадян і споживачів, які часто працюють у тісній співпраці. Це, з одного боку, робить інновації інклюзивними, тобто доступними для застосування різними суб'єктами економічної діяльності, та стимулює їх ефективне генерування, поширення та масштабування, а, з іншого, потребує розвитку інноваційної екосистеми, як каталізатора економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності, формування сприятливого бізнес-середовища.

Список використаної літератури

1. Technology and Innovation Report 2021. Catching Technological Waves. Innovation with Equity. UNCTAD. United Nations: веб-сайт. URL: <https://unctad.org/webflyer/technology-and-innovation-report-2021>

2. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2014. 246 с.
3. Freeman C. The Economics of industrial innovation. London. The MIT Press, 1982. 470 p.
4. Lundvall B.-A. National Innovation Systems: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning. London, Printer, 1992. 342 p.
5. Cassiman B., Golovko E., Martínez-Ros E. Innovation, Exports and Productivity. *International Journal of Industrial Organization*. 2010. 28. P. 372–376.
6. Zhang R., Sun K., Delgado M., Kumbhakar S. Productivity in China's High Technology Industry: Regional Heterogeneity and R&D. *Technological Forecasting & Social Change*. 2012. 79. P. 127–241
7. Луцків О. М., Габрель М. С., Попадинець Н. М. Моделювання впливу інноваційної діяльності на продуктивну спроможність економіки регіонів України. *Регіональна економіка*. 2024. №1. С. 16–24. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-1-2>
8. Dempere J., Qamar M., Allam H., Malik S. The Impact of Innovation on Economic Growth, Foreign Direct Investment and Self-Employment: A Global Perspective. *Economies*. 2023. 11 (7). 182. URL: <https://doi.org/10.3390/economies11070182>
9. Castellacci F., Natera J. M. Innovation, absorptive capacity and growth heterogeneity: Development paths in Latin America 1970–2010. *Structural Change and Economic Dynamics*. 2016. 37. P. 27–42.
10. Terzić L. The role of innovation in fostering competitiveness and economic growth: Evidence from developing economies, *Comparative Economic Research*. Central and Eastern Europe. 2017. Vol. 20, Iss. 4. P. 65–81. URL: <https://doi.org/10.1515/cer-2017-0028>
11. Duan M. The Role of Innovation in Economic Growth and How Techno-logical Advancements Transform Industries and Employment. In: 4th International Conference on Big Data Economy and Information Management (BDEIM 2023), Zhengzhou, China, 8-10 Dec 2023. P. 658661. DOI: 10.1145/3659211.3659324
12. Волкова Н. В., Дивнич О. Д. Інноваційна модель економічного зростання в умовах глобалізаційних процесів. *Ринкова інфраструктура*. 2023. №7. С. 21–25. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct71-4>
13. Швець Ф., Василів В., Швець М. Вплив інноваційних технологій на розвиток економічного потенціалу України. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2023. Вип. 2. С. 370–381. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/27778/>
14. Lomachynska I., Podgorna I. Innovation potential: impact on the national economy competitiveness of the EU developed countries. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. № 5 (2). P. 262–270.
15. Lomachynska I., Maslennikov Ye., Poberezhets O., Shebanina O., Plets I. Management of the Financial Potential of Innovative Development of the National Economy in the Context of Digital Transformation. *Economic Affairs*. 2023. Vol. 68. P. 797–803. DOI: 10.46852/0424-2513.2s.2023.23
16. The Innovation Imperative Contributing to Productivity, growth and well-being. OECD, Publishing, Paris. 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264239814-en>

17. Afzal A., Anusheh A. G. The Dark Side of Financial Innovation: Deterrent for Economic Growth. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*. 2020. 24. P. 1–11. URL: <https://ssrn.com/abstract=3878148>
18. Freel M., Robson P. Small Firm Innovation, Growth and Performance: Evidence from Scotland and Northern England. *International Small Business Journal*. 2004. 22. P. 561–575.
19. Correa J. Innovation and competition: An unstable relationship. *Journal of Applied Econometrics*. 2012. 27. P. 160–166.
20. Coad A., Nightingale P., Stilgoe J., Vezzani A. Editorial: The dark side of innovation. *Industry and Innovation*. 2021. 28. P. 102–112. DOI: 10.1080/13662716.2020.1818555
21. Garafonova O., Yankovoi R., Zhosan H., Lomachynska I., Ananiev M., Dvornyk I. International experience in applying innovative financial management strategies for business revitalization in the post-war period in Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. 6(53). P. 43–57. DOI: 10.55643/fcaptp.6.53.2023.4140

Стаття надійшла 08.10.2024 р.

I. A. Lomachynska,

Dr. Sc. (Economics), Professor,
Odesa I. I. Mechnikov National University,
24/26, Frantsuzkyi bulvar, Odesa, 65058, Ukraine.
e-mail: i.lomachynska@onu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-6112-6884

O. V. Gorniak,

Dr. Sc. (Economics), Professor,
Odesa I. I. Mechnikov National University,
24/26, Frantsuzkyi bulvar, Odesa, 65058, Ukraine.
e-mail: olga.gornyak.et@gmail.com
ORCID: 0000-0002-4954-8101

**THE ROLE OF INNOVATION IN THE DEVELOPMENT OF
THE NATIONAL ECONOMY IN THE CONDITIONS OF
MODERN TRANSFORMATIONS: INNOVATIVE
DEVELOPMENT, INNOVATIVE POTENTIAL, INCLUSION
OF INNOVATION**

The article is devoted to the role of innovation in ensuring economic growth, competitiveness and sustainable development in the context of modern transformations. Economic growth, competitiveness, development of human capital, increase in resource efficiency, and expansion of foreign economic activity are identified as the main directions of influence of innovative development of the economic system. It is argued that in modern conditions, innovation processes are transformed under the influence of transnationalisation,

globalisation, digital transformation, and socialisation. The characteristics of modern innovative development are generalized, namely technological advances, digitalisation and digital transformation, growth in R&D investment, support to entrepreneurship, environmental innovation, social innovation, global integration, development of education, and inclusion of innovations. Innovation potential is defined as a set of resources, processes, and conditions necessary and sufficient for carrying out innovation activities in order to achieve the goals of innovation and technological development. Creating innovation potential depends on providing the innovation process with resources (financial, material, human, intellectual, scientific, technical, informational, etc.). The result of the process of creation and use of the innovation potential is a real innovative product, innovative products in the future. It is substantiated that the conditions for ensuring the efficiency and effectiveness of innovative solutions are effective formation and use of innovative potential, creation of an effective innovation ecosystem, development of innovative entrepreneurship, ensuring the inclusion of innovations and integration of them, and effective innovation policy of the government. This will allow innovations to spread not only to technologies and products, but also to organizational and social processes, management decisions, business processes and business models, etc.

Keywords: innovation, innovative technologies, innovation development, innovation potential, innovation ecosystem, innovation policy, inclusion of innovations, economic development, economic growth, digital transformation, investment, innovative entrepreneurship, social innovation, environmental innovations, competitiveness, sustainable development.

References

1. UNCTAD. (2021). Technology and Innovation Report 2021. Catching Technological Waves. Innovation with Equity. United Nation. Retrieved from <https://unctad.org/webflyer/technology-and-innovation-report-2021>
2. Schumpeter J. A. (2014). Teoriya ekonomichnoho rozvytku. Doslidzhennya prybutkiv, kapitalu, kredytu, vidosotka ta ekonomichnoho tsykladu Theory of Economic Development. Research into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Economic Cycle. Kyiv: Publishing House «Kyiv-Mohyla Academy». (in Ukrainian)
3. Freeman C. (1982). The Economics of industrial innovation. London. The MIT Press.
4. Lundvall B.-A. (1992). National Innovation Systems: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning. London, Printer.
5. Cassiman B., Golovko E., & Martínez-Ros E. (2010). Innovation, Exports and Productivity. International Journal of Industrial Organization, 28, 372–376.
6. Zhang R., Sun K., Delgado M., & Kumbhakar S. (2012). Productivity in China's High Technology Industry: Regional Heterogeneity and R&D. Technological Forecasting & Social Change, 79, 127–241
7. Lutsiv O. M., Gabrel M. S., & Popadynets N. M. (2024). Modelyuvannya vplyvu innovatsiynoyi diyal'nosti na produktyvnu spromozhnist' ekonomiky rehioniv Ukrainy [Modeling the impact of innovation activity on the productive capacity of the economy of regions of Ukraine]. Regional Economy, (1), 16–24. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-1-2> (in Ukrainian)

8. Dempere J., Qamar M., Allam H., & Malik S. (2023). The Impact of Innovation on Economic Growth, Foreign Direct Investment and Self-Employment: A Global Perspective. *Economies*, 11(7), 182. Retrieved from <https://doi.org/10.3390/economies11070182>
9. Castellacci F., Natera J. M. (2016). Innovation, absorptive capacity and growth heterogeneity: Development paths in Latin America 1970–2010. *Structural Change and Economic Dynamics*, 37, 27–42.
10. Terzić L. (2017). The role of innovation in fostering competitiveness and economic growth: Evidence from developing economies, *Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe*, 20(4), 65–81. Retrieved from <https://doi.org/10.1515/cer-2017-0028>
11. Duan M. (2024). The Role of Innovation in Economic Growth and How Techno-logical Advancements Transform Industries and Employment. In: 4th International Conference on Big Data Economy and Information Management (BDEIM 2023), Zhengzhou, China, 8-10 Dec 2023, 658661. DOI: 10.1145/3659211.3659324
12. Volkova N. V., Divnych O. D. (2023). Innovatsiyna model' ekonomichnoho zrostantnya v umovakh hlobalizatsiynykh protsesiv Innovative model of economic growth in the context of globalization processes. *Market infrastructure*, (7), 21–25. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct71-4> (in Ukrainian)
13. Shvets F., Vasylyv V., Shvets M. (2023). Vplyv innovatsiynykh tekhnolohiy na rozvytok ekonomichnoho potentsialu Ukrainy. [The impact of innovative technologies on the development of the economic potential of Ukraine]. *Bulletin of the National University of Water Management and Environmental Management. Economic Sciences*, 2, 370–381. Retrieved from <https://ep3.nuwm.edu.ua/27778/> (in Ukrainian)
14. Lomachynska I., Podgorna I. (2018). Innovation potential: impact on the national economy competitiveness of the EU developed countries. *Baltic Journal of Economic Studies*, (5 (2)), 262–270.
15. Lomachynska I., Maslennikov Ye., Poberezhets O., Shebanina O., Plets I. (2023). Management of the Financial Potential of Innovative Development of the National Economy in the Context of Digital Transformation. *Economic Affairs*, 68, 797–803. DOI: 10.46852/0424-2513.2s.2023.23
16. OECD. (2015). The Innovation Imperative Contributing to Productivity, Growth and Well-being. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264239814-en>
17. Afzal A., Anusheh A. G. (2020). The Dark Side of Financial Innovation: Deterrent for Economic Growth. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 24, 1–11. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=3878148>
18. Freel M., Robson P. (2004). Small Firm Innovation, Growth and Performance: Evidence from Scotland and Northern England. *International Small Business Journal*, 22, 561–575.
19. Correa J. (2012). Innovation and competition: An unstable relationship. *Journal of Applied Econometrics*, 27, 160–166.
20. Coad A., Nightingale P., Stilgoe J., Vezzani A. (2021). Editorial: The dark side of innovation. *Industry and Innovation*, 28, 102–112. DOI: 10.1080/13662716.2020.1818555
21. Garafonova O., Yankovoi R., Zhosan H., Lomachynska I., Ananiev M., Dvornyk I. (2023). International experience in applying innovative financial management strategies for business revitalization in the post-war period in Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(53), 43–57. DOI: 10.55643/fcaptop.6.53.2023.4140

УДК 658.5:303.6

JEL M12, M16, Z13

DOI 10.18524/2413-9998.2024.2(57).315077

Є. І. Масленніков,

доктор економічних наук, професор,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна.
e-mail: evgenmaslennikov@ukr.net
ORCID: 0000-0001-6400-7840

М. О. Філатова,

здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня
спеціальності 073 Менеджмент,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна.
e-mail: mashafilatova@stud.onu.edu.ua
ORCID: 0000-0001-9201-3658

ОЦІНКА ПЕРЕДУМОВ СТВОРЕННЯ МІЖКУЛЬТУРНОЇ КОМАНДИ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Досліджено передумови створення міжкультурної команди на сучасних підприємствах та оцінено їх актуальність з точки зору глобалізаційних викликів. Проаналізовано історичні аспекти розвитку міжкультурних команд, починаючи з другої половини XX століття до сьогодні, з акцентом на їх важливість у глобалізованому світі. Визначено поняття міжкультурної команди з врахуванням її особливостей. Наведено класифікацію міжкультурних команд відповідно до її культурного складу. Обґрунтовано, що сучасні глобальні виклики у вигляді цифровізації, воєнної агресії в Україні, пандемії Covid-19, посилення процесів міграції населення, недостатності кваліфікованих кадрів у багатьох сферах змусили підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, що вимагало впровадження нових підходів у виробництві та управлінні. Визначено, що формування міжкультурних команд стало реакцією на глобальні виклики та забезпечило підприємствам підтримання власної конкурентоспроможності. Встановлено, що людський капітал, включаючи знання та навички, є критично важливим для успіху міжкультурних команд, оскільки він забезпечує кращий обмін інформацією та можливість інноваційного розвитку. У статті підкреслено значення інклюзивності та культурної чутливості, які сприяють формуванню продуктивного середовища, що в результаті допомагає підприємствам адаптуватися до змін і забезпечує конкурентні переваги на міжнародному ринку.

Ключові слова: міжкультурна команда, глобальні виклики, цифровізація, культура, культурна обізнаність, людський капітал, конкурентоспроможність.

Вступ. Сьогодні майже у всіх сферах господарювання спостерігається значна насиченість та високий рівень конкуренції, тому підприємства мають знаходити нові інноваційні рішення для своєї діяльності, щоб залишатися конкурентоспроможними. Існують різні стратегії інноваційного розвитку підприємств, серед яких можна виокремити і актуальну стратегію культурної та географічної диференціації персоналу підприємства для стимулювання атмосфери в команді, яка сприяє виробленню інноваційних рішень. На сучасних підприємствах спостерігається тенденція до залучення іноземних спеціалістів у бізнес-процеси, що прямо впливають на стратегічний розвиток підприємств та досягнення результату. В результаті формуються міжкультурні команди, які стають гнучкою та адаптивною структурою для реакції на глобальні виклики. Міжкультурні команди забезпечують різноманітність ідей та підходів, що дозволяє генерувати нові рішення та розвивати продукти і послуги, які відповідають потребам різних споживачів. Впроваджуючи міжкультурну команду на підприємстві, з'являється можливість отримати конкурентну перевагу у взаємодії зі споживачами та іноземними партнерами, здатність швидше реагувати на зміни та оптимізувати бізнес-процеси.

Огляд літератури. Теоретико-методологічну основу дослідження передумов створення міжкультурних команд на підприємствах відображено у наукових працях багатьох дослідників, серед них Г. Хофстедє, Е. Холл [2], І. Нікіфорова [3], Дж. Уолшем Д [5] та ін. Аналіз досліджень і публікацій на тематику створення міжкультурних команд показав, що необхідно оцінити передумови створення міжкультурних команд на сучасних підприємствах у розрізі глобальних викликів, які формують зовнішнє середовище існування підприємств та економіки в цілому.

Мета та завдання. Основною метою даної статті є оцінка та обґрунтування передумов створення міжкультурної команди на сучасних підприємствах, що необхідна для підвищення гнучкості та адаптивності підприємства до змін та інноваційного розвитку в умовах глобальних викликів. Серед завдань статті: визначити поняття міжкультурної команди; розглянути класифікацію міжкультурних команд з точки зору культурного складу; систематизувати сучасні глобальні виклики та їх вплив на підприємства; дослідити передумови створення міжкультурних команд на сучасних підприємствах; оцінити вплив міжкультурної команди на конкурентоспроможність підприємства

Методи дослідження. З метою виконання науково-дослідницьких заходів у контексті даної статті було застосовано наступні методи: теоретико-методологічного аналізу й оцінки наукових джерел, наукової систематизації та узагальнення наукової літератури та інформаційно-комунікаційних джерел мережі Інтернет, системна діагностика та синтез, виявлення причинно-наслідкового зв'язку.

Результати та обговорення. В умовах глобальних викликів людський капітал, креативність, творчий потенціал та інтелект відіграють значну роль у функціонуванні та розвитку національної економіки. Сучасні підприємства постійно удосконалюють систему управління персоналом та значну увагу приділяють не тільки кількісному складу команди співробітників, а і якісному. Сьогодні значно цінується ініціативність працівників, їх висока компетентність та професіоналізація, здатність до навчання і самомотивація, адже ефективна команда на підприємстві дає можливість досягти запланованих результатів і постійно вдосконалювати виробничі процеси.

Глобалізація, цифровізація, пандемія COVID-19, воєнна агресія в Україні, посилення міграційних процесів та інші глобальні виклики призвели до того, що підприємствам доводилось швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі і відповідно впроваджувати нові релевантні підходи до виробництва, управління та інших бізнес-процесів. Працівникам довелося пристосовуватися до нових умов праці, а роботодавцям розуміти нові потреби та бажання свого персоналу. Активно почала розвиватись дистанційна зайнятість та все більше підприємств створює віртуальні робочі місця для своїх працівників із різних сфер. Міграційні процеси призвели до того, що все частіше люди знаходять роботу в іншій країні і пристосовуються до відповідних умов праці та колективу. Наведені фактори сприяли тому, що представники різних культур сьогодні формують одну команду і мають спільні для досягнення цілі на підприємстві.

На початку другої половини XX століття, коли глобалізація почала набирати обертів, почали з'являтися міжкультурні команди [1] у вигляді участі декількох іноземних спеціалістів в роботі підприємств. Зростання міжнародної торгівлі та розвитку інноваційних технологій призвело до необхідності на підприємствах формувати команди з представників різних країн. На той час це дозволяло не лише використовувати різноманітний досвід та знання, а й адаптуватися до різних ринкових умов, які активно змінювалися. На початку цього періоду

міжкультурні команди виникали епізодично і більшість підприємств переважно фокусувалися на національних ринках.

У 1990-х роках, з падінням Берлінської стіни та закінченням холодної війни, міжнародна співпраця значно посилилася [2]. Разом з тим посилювалася роль людського капіталу в бізнес-процесах, тому на підприємства почали залучати іноземних працівників із значним потенціалом. В цей час почало з'являтися сучасне розуміння поняття «міжкультурна команда», яка загалом працювала в рамках міжнародних проєктів, проте на великих підприємствах створювались спеціальні команди, які були передбачені для реалізації інновацій.

У 2000-х роках, з розвитком Інтернету та цифрових технологій, міжкультурні команди стали звичайним явищем у багатьох галузях. Віддалена робота та глобальні проєкти дозволили компаніям об'єднувати людей з усього світу, що ще більше підкреслило важливість культурного розуміння та гнучкості у спільній роботі [2]. І до нашого часу концепція створення міжкультурних команд залишається актуальною в розрізі нових глобальних викликів, які вимагають від підприємств адаптивності та більшої культурної обізнаності.

Отже, можна сформулювати поняття міжкультурної команди на основі її історичних особливостей, що зображені на рис.1.

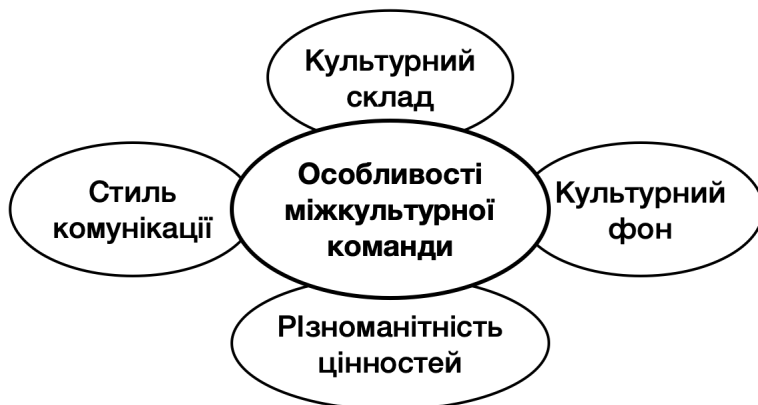


Рис. 1. Особливості міжкультурної команди.

Джерело: розроблено автором

Міжкультурна команда — це група представників різних культур із

різницею у стилі комунікації, які працюють задля досягнення спільної мети в умовах різного культурного фону для прийняття рішень та формування власної поведінки.

Існують різні класифікації міжкультурних команд, які розкривають її з боку культурного складу, цілей чи місії, сфери діяльності, наявності бар'єрів співпраці і т. д. Проте для розуміння передумов створення міжкультурних команд на підприємстві, доцільно розглянути класифікацію крос-культурних команд за культурним складом, представлену у табл. 1.

Таблиця 1

Міжкультурні команди за культурним складом

Тип команди	Опис
Команди з одним представником іншої культури	Команда складається із представників традиційної культури та одного представника іншої культури. Роль одного іноземця в групі залежить від його дійсного або передбачуваного статусу. У разі низького статусу іноземець може сприйматися як «невидимий знак» рештою команди, у разі високого статусу він може відігравати важливу роль
Команди «більшості»/«меншості»	Тип крос-культурних груп, де присутні представники двох і більше культур, одна з яких перебуває у «більшості» чи «меншості». У таких групах, як правило, присутні стереотипна і дещо неосвічена поведінка «більшості» щодо «меншин». У такій команді можна відмітити дисбаланс влади та жорсткі стереотипи, що призводить до зниження задоволеності від взаємодії у групі та провокує її членів покинути групу.
Бікультурні команди	Групи з приблизно рівною кількістю представників від кожної культури. Зазвичай прийнято вважати, що такий склад команди є оптимальним, проте проблеми є і в цих робочих групах. Вони проявляються через стратегію переваги у комунікаціях представників своєї культури, що призводить до дефіциту комунікації у команді загалом
Полікультурні команди	Глобальні команди, які, з одного боку, передбачають підвищення рівня складності у міжкультурній комунікації, а з іншого – при грамотному управлінні ресурсом команд такого типу можна досягти оригінальності групового мислення на тлі синергетичного ефекту

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Розглядаючи класифікацію міжкультурних команд, представлену в табл. 1, можна побачити, що в залежності від цілі в стратегічному плані підприємства, яка потребує роботи фахівців із різним культурним пред-

ставленням для досягнення найкращого результату, може формуватись різна за культурним складом команда. Тому передумови створення між-культурної команди можуть впливати не лише на її наявність на підприємстві, а і безпосередньо на її якісний склад.

Міжкультурна команда на підприємстві, незалежно від культурного представництва її членів, повинна працювати для досягнення спільних цілей, маючи при цьому різні культурні цінності, різний культурний фон для прийняття рішень та різні погляди на одну і ту ж ситуацію. Дана особливість крос культурної команди дає можливість ініціювати інноваційні рішення, знаходити нові шляхи вирішення проблем і розвиватись у напрямку модернізації – це найчастіше і стає поштовхом для створення міжкультурних команд на підприємстві. Проте для досягнення даного результату необхідно забезпечити в команді сприятливу роботу атмосферу, а також управляти всіма культурними особливостями персоналу, досягаючи ефекту синергії. Дана ціль і є основною для крос-культурного менеджменту.

Однією з передумов створення міжкультурних команд на підприємстві є прискорення процесів міграції сьогодні внаслідок різних зовнішніх факторів та власних стимулів людей. Жителі різних країн все частіше змінюють власне географічне розташування і вимушені пристосовуватися до нових умов життя та праці. Люди приєднуються до спільнот з іншою культурою і змінюють власну поведінку під впливом нових для них традицій та звичок, що неодмінно впливає на соціальне життя людини та стиль комунікації.

Збільшення мобільності робочої сили дозволяє підприємствам залучати таланти з різних країн не лише на умовах дистанційної зайнятості, а і з фізичним проживанням працівника в країні підприємства. Дані обставини збагачують команди різноманітними культурними поглядами, досвідом та навичками, що стає особливо важливо в умовах глобалізації, коли підприємства прагнуть адаптуватися до швидко змінюваних ринкових умов і потреб споживачів.

Однак разом із перевагами міграції виникають і певні труднощі у вигляді бар'єрів міжкультурної взаємодії. Однією з головних перешкод для ефективної співпраці у крос-культурному середовищі є нерозуміння, оскільки цінності та переконання представників різних культур істотно різняться. Відмінності в культурах призводять до високого рівня тривоги та невпевненості і, зрештою, до непорозуміння, що в результаті впливає

на загальну атмосферу в колективі та знижує продуктивність працівників.

Крім того, учасники міжкультурних команд можуть стикатися з бар'єрами у незнанні мови, різного стилю роботи та комунікації, різного сприйняття інформації та її трактування. Для подолання цих викликів важливо створити сприятливе середовище, яке підтримує інклюзивність, відкритість і повагу до культурних різниць. Підприємства, які успішно інтегрують представників різних культур у свої команди та створюють комфортне робоче середовище, зможуть досягти використання повного потенціалу членів міжкультурної команди, підвищення креативності, інноваційності та здатності знаходити рішення, що враховують різні точки зору.

Крім того, в Україні сьогодні спостерігається дефіцит кваліфікованих фахівців у різних сферах і, зокрема, в сфері управління також. Інноваційний розвиток більшості розвинутих країн світу переконливо доводить пріоритетну необхідність формування в процесі капіталізації інтелектуальних людських ресурсів, в першу чергу, управлінського капіталу [4].

Людський капітал на підприємстві включає в себе знання, навички та досвід, якими володіють учасники команди. Залучення представників різних культур забезпечить вищий рівень обміну знаннями на підприємстві, здорову конкуренцію всередині колективу та висловлення творчих ініціатив з точки зору різних культурних цінностей. Проте, членам даної команди важливо мати культурну обізнаність, щоб адаптуватися до різних стилів роботи та комунікації. Лише в цьому випадку всі знання та навички працівників будуть залучені у робочі процеси у значній мірі і дозволять досягати найвищої ефективності.

Крім того, людський капітал включає в себе навички вирішення конфліктів і командної роботи, які є критично важливими для досягнення ефекту синергії в міжкультурній команді. Коли, перш за все, управлінський капітал на підприємстві характеризується емоційною інтелігентністю та здатністю розуміти і поважати культурні відмінності, то до вирішення проблем і конфліктів на підприємстві буде застосовуватися конструктивний підхід, що загалом створить позитивний організаційний клімат для продуктивної роботи всієї команди.

Тому залучення іноземних фахівців є одним із варіантів вирішення проблеми дефіциту кваліфікованих кадрів і допомагає підприємствам мати достатній потенціал людських ресурсів для досягнення цілей. Проте, це можливо лише за умови побудови оптимальної корпоративної культури, яка буде підтримуючою для загального морального стану

працівників та враховуватиме цінності всіх членів команди для того, щоб людський потенціал був реалізований у повній мірі.

Так як між культурна команда має більш широкий спектр інформації стосовно різних аспектів внаслідок свого складу, то вона може бути більш гнучкою та адаптивною до зовнішніх викликів, швидше приймати рішення, які будуть враховувати різні сторони проблеми. Члени міжкультурної команди можуть ініціювати різноманітні унікальні ідеї для вирішення тієї чи іншої проблеми, що дозволяє керівництву підприємства розглядати більшу кількість альтернативних рішень, зваживши всі переваги та недоліки. Це допомагає підприємству швидше реагувати на зміни та перетворювати їх у власні конкурентні переваги, а не недоліки. У сучасних умовах постійних змін та необхідності адаптації до них, дана перевага буде дуже актуальною. Діяльність міжкультурної команди сприяє гнучкості та адаптивності підприємства, тому на підприємствах спостерігається тенденція до створення все більшої кількості міжкультурних команд, які об'єднують представників з різних куточків світу.

Реагуючи на глобальний виклик сучасності у вигляді цифровізації, підприємства можуть створювати міжкультурні команди, які працюють у віртуальному просторі. Для цього існує безліч технічних інструментів, які дозволяють легко функціонувати даним командам і комунікувати в процесі роботи. Наприклад, використання програмного забезпечення Workplace Chat, Microsoft Teams та інших різних месенджерів, найпопулярніші з яких Viber та Telegram дозволяють співробітникам спілкуватися між собою і обмінюватися миттєвими повідомленнями. Оптимальне управління документообігом можна забезпечити завдяки таким інструментам як Google Drive, Dropbox та інші. Додатково на умовах дистанційної зайнятості працівники користуються сьогодні цифровими помічниками, які дозволяють їм скоротити витрати часу на вирішення певних дрібних проблем. Наприклад, інструмент Microsoft Whiteboard, який дозволяє провести спільне обговорення важливих питань в онлайн-середовищі; Team Up, який надає можливості розміщення усіх подій в одному календарі та управління ними та інші.

Важливим фактором для розвитку команди підприємства є налагодження процесу обміну інформацією та навчання персоналу, що є ще однією з передумов створення міжкультурної команди на підприємстві. Члени міжкультурної команди можуть мати не лише відмінності у цінностях та поглядах, а і зосереджуватися на різних навичках та знаннях,

постійно вдосконалювати їх. Наприклад, якщо для однієї культури є важливими навчитися тайм-менеджменту та організації роботи, то для іншої культури дане питання може бути рутинним і всім зрозумілим, а зосереджуються вони більше на вивченні мотиваційної частини роботи. Отже, в міжкультурній команді процес обміну знаннями може бути ефективніший з точки зору різноманітності інформації.

При впровадженні системи управління знаннями одним з найбільш важливих та довгострокових завдань стає формування культури гнучкості та ефективної співпраці. Створення системи управління знаннями у крос-культурній компанії може провокувати опір персоналу, оскільки, співробітники можуть захотіти захистити свої навички та знання або відмовитися навчатися у своїх колег – представників інших культур. Цю проблему допомагають долати співтовариства практиків – організовані групи співробітників (необов'язково з однієї компанії), які мають спільні інтереси у певній професійній або діловій галузі [5]. Вони регулярно взаємодіють, співпрацюють з метою обміну інформацією, вдосконалення навичок, активно працюють над просуванням спільних знань у цій сфері діяльності. У міжкультурній команді процес обміну знаннями проходить ефективно лише за умови подолання бар'єрів подолання міжкультурної співпраці.

Загалом, створення міжкультурної команди підприємства сприяє більшій інклюзивності середовища, в якій вона працює. Залучення представників різних культур забезпечує різноманітність поглядів на проблеми, ідей і підходів, що значно збагачує командну динаміку на підприємстві. Внаслідок цього працівники відчують себе залученими до ідейного та натхненного колективу, який працює в умовах відкритості та довіри і відповідно до цього формують власні ініціативи та пропозиції, а також активніше працюють над спільними цілями. В команді формується певне «демократичне» середовище, де кожен працівник має можливість виражати свої думки та приймати участь у процесах прийняття рішень. Головна задача крос-культурного менеджменту уда- ному аспекті забезпечити рівність та повагу до кожного учасника команди та зберегти атмосферу здорової конкуренції в колективі.

Досягнута інклюзивність в міжкультурній команді сприяє розвитку культурної чутливості серед усіх членів команди. Часто людям цікаво комунікувати з представниками інших культур, для того, щоб ставати ще більш різносторонніми та отримувати більше знань і досвіду. В умовах міжкультурної співпраці, зазвичай, працівники навчаються один у

одного, отримуючи для себе важливу інформацію про різні звичаї, традиції та цінності в ході роботи. Це підвищує загальну культурну обізнаність на підприємстві і в подальшому впливає на взаємодію з клієнтами та партнерами на міжнародному рівні. Як наслідок, підприємства, які підтримують культуру інклюзивності шляхом створення міжкультурної команди, мають переваги у співпраці з клієнтами та партнерами, а також стають бажаними роботодавцями для талантів з усього світу.

Висновки. У результаті проведеного дослідження визначено, що питання міжкультурної команди на підприємствах сьогодні є актуальним, адже існує достатньо передумов для її створення, перш за все, пов'язаних із глобальними викликами. Міжкультурна команда представляє собою групу фахівців, що належать до різних культур і спільно працюють для досягнення певної мети. Важливо враховувати особливості міжкультурної команди та оцінити її оптимальний культурний склад для досягнення певних результатів перед створенням. Невідповідність пропорційності культур в команді поставленим цілям може загострювати бар'єри міжкультурної співпраці і породжувати непорозуміння та відсутність злагодженої роботи.

Основними передумовами створення міжкультурної команди на сучасних підприємствах є реакція на глобальні виклики, серед яких цифровізація, воєнна агресія в Україні, пандемія Covid-19, посилення процесів міграції населення, недостатність кваліфікованих кадрів у багатьох сферах та інші. Підприємства сьогодні для досягнення найкращого з можливих результатів мають адаптуватися до наявних умов і забезпечити власній команді комфортне середовище для праці, поєднавши використання традиційних та цифрових інструментів

В умовах, коли внаслідок глобалізації підприємства звертаються до міжнародної співпраці, здатність розуміти і враховувати культурні відмінності стає вирішальним фактором для досягнення успіху. Створення міжкультурної команди на підприємстві робить його гнучкішим та адаптивнішим, а також допомагає розробляти продукти та послуги, які відповідають потребам споживачів різних географічних зон. Загальна культурна обізнаність на підприємстві сприяє кращим відносинам з іноземними партнерами та дозволяє залучати кваліфікованих спеціалістів з усього світу. В результаті дані переваги дають змогу підприємствам залишатися конкурентоспроможними та розвиватися в інноваційному напрямку.

Список використаної літератури

1. The Challenges of Cross-Cultural Leadership: Navigating Differences in a Globalized World. Medium: веб-сайт. URL: <https://alinahabba.medium.com/the-challenges-of-cross-cultural-leadership-navigating-differences-in-a-globalized-world-c5e80742606c> (дата звернення – 23.07.2024)
2. Нікіфорова, І. О. Формування СЗБП ЄС у контексті трансатлантичних відносин. Міжнародні та політичні дослідження. 2019. Вип. 32. С. 325-326
3. Hall E. Beyond Culture. New York: Anchor Books. 1976. 294 p.
4. Е. А. Кузнецов. Управлінський капітал: майстер-клас : матер. магістер. семінару. Одеса : Фенікс. 2020. 118 с.
5. Walsham J. G. Knowledge Management Systems: Representation and Communication in Context, Systems, Signs & Actions. An International Journal on Communication, Information Technology and Work. 2005. Vol. 1. № 1. P. 6–18.

Стаття надійшла 03.10.2024 року

Y. I. Maslennikov,

Dr. Sc. (Economics), Professor,
Odesa I. I. Mechnikov National University,
24/26, Frantsuzkyi bulvar, Odesa, 65058, Ukraine.
e-mail: evgenmaslennikov@ukr.net
ORCID 0000-0001-6400-7840

M. O. Filatova

Master student of Management,
Odesa I. I. Mechnikov National University,
24/26, Frantsuzkyi bulvar, Odesa, 65058, Ukraine
e-mail: mashafilatova@stud.onu.edu.ua
ORCID 0000-0001-9201-3658

EVALUATION OF THE CONDITIONS FOR THE FORMATION OF INTERCULTURAL TEAMS IN MODERN ENTERPRISES

The study investigates the conditions for the formation of intercultural teams in modern enterprises and assesses their relevance in the context of globalization challenges. Historical aspects of the development of intercultural teams are analyzed, starting from the second half of the 20th century to the present, emphasizing their importance in a globalized world. The concept of an intercultural team is defined with consideration of its characteristics. A classification of intercultural teams based on their cultural composition is presented. It is substantiated that contemporary global challenges, such as digitalization, military aggression in Ukraine, the Covid-19 pandemic, increasing migration processes, and

the shortage of qualified personnel in many sectors, have compelled enterprises to adapt to changes in the external environment, requiring the implementation of new approaches in production and management. It is determined that the formation of intercultural teams has become a response to global challenges and has enabled enterprises to maintain their competitiveness. It is established that human capital, including knowledge and skills, is critically important for the success of intercultural teams, as it facilitates better information exchange and the potential for innovative development. The article emphasizes the significance of inclusivity and cultural sensitivity, which contribute to creating a productive environment, ultimately helping enterprises adapt to changes and ensuring competitive advantages in the international market.

Keywords: intercultural team, global challenges, digitalization, culture, cultural awareness, human capital, competitiveness.

References

1. The Challenges of Cross-Cultural Leadership: Navigating Differences in a Globalized World. Medium. URL: <https://alinahabba.medium.com/the-challenges-of-cross-cultural-leadership-navigating-differences-in-a-globalized-world-c5e80742606c>
2. Nikiforova I. (2019) Formation of the EU's Security and Defense Policy in the Context of Transatlantic Relations. *International and Political Studies*. (32), 325-326. [in Ukrainian].
3. Hall E. *Beyond Culture*. New York: Anchor Books. 1976. 294 p.
4. Kuznetsov E. *Management Capital: Master Class: Materials of the Master's Seminar*. Odesa: Phoenix. 2022. 118 p. [in Ukrainian]
5. Walsham J. G. (2005) Knowledge Management Systems: Representation and Communication in Context, Systems, Signs & Actions. *International Journal on Communication, Information Technology and Work*. 1(1), 6–18.

УДК 342.7

JEL H11

DOI 10.18524/2413-9998.2024.2(57).324048

О. В. Побережць,

доктор економічних наук, професор,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,
Французький бульвар, 24/26, Одеса, 65058, Україна.
e-mail: olga-poberezhec@ukr.net
ORCID: 0000-0003-1535-9991

В. В. Обухіна,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності «Менеджмент»,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,
Французький бульвар, 24/26, Одеса, 65058, Україна.
e-mail: obukhina.victoria@stud.onu.edu.ua

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ

У статті розглядається базові аспекти цифрової трансформації у сфері державного управління, яка є ключовим напрямом модернізації урядових структур. Розглянуто наукові підходи щодо поняття цифрової трансформації, визначено базові складові трансформаційних процесів. Представлено основні принципи цифрової трансформації в сучасних умовах. Підкреслюється значення цифрових технологій для покращення ефективності, прозорості та доступності державних послуг. Розглядаються інноваційні рішення, такі як платформа «Дія», яка об'єднує важливі адміністративні сервіси для громадян і бізнесу, а також система «ProZog», що забезпечує прозорість і підзвітність державних закупівель в Україні.

Особливу увагу приділено нормативно-правовій базі, яка створює умови для впровадження цифрових інструментів у державне управління. Проаналізовано вплив цифровізації на взаємодію держави з громадянами та бізнесом, а також перспективи її подальшого розвитку. Визначено ключові проблеми цифрової трансформації. Розглянуто виклики, пов'язані з нерівним доступом до Інтернету, недостатнім рівнем цифрової грамотності населення та потребою у посиленні кібербезпеки.

У статті акцентовано на проблемах забезпечення стабільної цифрової інфраструктури, підвищення компетентності населення у використанні електронних сервісів та адаптації державних інституцій до сучасних технологічних умов. Це дозволяє визначити перспективні напрямки подальшого розвитку цифрового управління в Україні в контексті глобальних викликів та інтеграції до міжнародного цифрового простору.

Ключові слова: цифрова трансформація, державне управління, електронні послуги, інформаційні технології, прозорість, інноваційні технології, кібербезпека.

Вступ. Цифрова трансформація державного управління стала ключовим фактором модернізації сучасних урядових структур. В умовах інформаційного суспільства вона забезпечує ефективність, прозорість та доступність державних послуг, що є особливо важливим для України у контексті євроінтеграційних процесів та глобальних викликів кібербезпеки. Запровадження платформ, таких як «Дія» та «ProZoggo», демонструє позитивні зміни у взаємодії між державою та громадянами, сприяючи підвищенню довіри та якості послуг. Однак існують значні виклики, такі як нерівномірний доступ до Інтернету та недостатній рівень цифрової грамотності населення, які потребують комплексного вирішення.

Огляд літератури. Питання цифрової трансформації у сфері державного управління активно досліджують українські та зарубіжні науковці, а саме: В. Саприкін [1], В. Куйбіда, О. Карпенко [2], О. Череп та ін. [3], Д. Тищенко [4], Н. Корчак, А. Рачинський, Н. Ларіна [5], Ю. Нікітін [6], Ю. Воржакова [7], В. Щербак [8], а також Д. Боннет, А. МакАфі [9] та ін. Важливими аспектами дослідження є роль інноваційних цифрових інструментів у забезпеченні прозорості, запобіганні корупції та підвищенні швидкості надання державних послуг. Проте проблематика цифрової трансформації на державному рівні потребує детального вивчення для формування ефективних стратегій впровадження цифрових технологій у державному секторі.

Мета статті. Дослідження спрямоване на розв'язання основних проблем цифрової трансформації у державному управлінні України, визначення її ключових викликів та перспектив, а також розгляд інноваційних рішень, які забезпечують оптимізацію взаємодії держави з громадянами. Особливу увагу приділено платформам «Дія» та «ProZoggo», як інструментам для підвищення ефективності державних послуг.

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовано аналітичний метод для вивчення основних тенденцій цифровізації у сфері державного управління та її впливу на прозорість і доступність послуг. Також використано методи синтезу і порівняння для аналізу підходів до цифровізації у міжнародному контексті. Крім того, застосовано системний підхід для оцінки законодавчої бази та інституційних змін, необхідних для подальшого розвитку цифрових ініціатив.

Результати та обговорення. Сучасні умови функціонування державних інституцій вимагають оптимізації внутрішніх та зовнішніх процесів, які характеризуються динамічністю та певним впливом. Значи-

мо, що термін «цифровізація» вперше з'являється у 1971 році для пояснення концепції «цифровізація суспільства» (Р. Вочел). Другий етап розвитку цифровізації, а також розповсюдження таких понять, як «цифровізація», «діджиталізація», «Digital Economy» і «електронна економіка», розпочався у 1995 році. Даний етап був зумовлений глобальним поширенням Інтернету та мобільного зв'язку. Перші визначення подібних понять були запропоновані канадським професором менеджменту Д. Топскоттом з Університету Торонто та американським вченим Н. Негропonte з Массачусетського технологічного інституту. Термін використовувався для опису переваг нової економіки, що з'явилася завдяки стрімкому розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, надаючи поняттю більш чіткого змісту. Третій етап цифровізації розпочався з 2018 року, коли зазначені категорії стали «невід'ємним елементом сучасного життя» [4].

Дослідження питання цифрової трансформації у сфері державного управління включає окремі, але значущі аспекти, які забезпечать глибину та багатогранність даної проблематики.

Серед базових питань, які вимагають детального дослідження та оцінки є суть цифрової трансформації, електронне урядування та відкриті дані, кібербезпека в цифровому уряді, виклики та ризики цифрової трансформації, а також перспективи цифрової трансформації.

На думку авторів, «цифрова трансформація економіки означає створення нових організаційних можливостей, які можуть гарантувати успіх суб'єктів господарювання в еру цифрових технологій. Наслідками цифрової трансформації є підвищення продуктивності праці та ефективності виробничих процесів, покращення якості життя, нові соціальні підйоми та можливості для працевлаштування, збільшення купівельної спроможності населення, соціальна та економічна безпека. З точки зору внеску цифрових технологій у сталий розвиток, цифрові технології дозволяють використовувати людський капітал розумніше. Крім того, це усуває широкий спектр ризиків, які можуть виникнути внаслідок людського фактору, а також заощадити кошти споживання надмірних ресурсів. Зазначимо, що успішна цифрова трансформація економіки можлива лише за рахунок спільних зусиль держави та приватного бізнесу. Цей процес має особливе значення в розвитку країн, економіка яких характеризується дефіцитом інвестицій в цифрові технології, недосконалою правовою та нормативною базою та нерозвине-

ним бізнес середовищем» [5].

Систематизація підходів до визначення категорії «цифрова трансформація» представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Поняття «цифрова трансформація» за різними джерелами

Автор	Термін
C. Boue'e, S. Schaibl	Цифрова трансформація – послідовна мережа всіх секторів економіки та адаптація гравців до нових реалій цифрової економіки. Рішення в мережевих системах включають обміни та аналіз даних, розрахунків та оцінку варіантів, а також ініціювання дій та впровадження наслідків
В. С. Куйбіда, О. В. Карпенко, В. В. Наместник	Цифрова трансформація – спричинені використанням цифрових технологій зміни в природі людини, її мисленні, життєдіяльності та управлінні
І. В. Струтинська	Цифрова трансформація – це перехід на цифрові технології, орієнтованість на користувача. Поява нових інструментів взаємодії з клієнтом, таких як чат-боти, термінали самообслуговування або онлайн-кабінети, змінює споживчу поведінку. У широкому розумінні термін «цифрова трансформація» слід трактувати як незворотний процес впровадження цифрових технологій в умовах розкриття ери цифрової економіки для вдосконалення життєдіяльності людини, бізнесу, суспільства і держави загалом
Ю. О. Нікітін	Цифрова трансформація – це процес переходу до нових способів діяльності підприємства шляхом впровадження цифрових технологій та цифрових сервісів, що базується на стратегічному партнерстві всіх зацікавлених сторін та одночасної розробки програмного забезпечення, цифрової трансформації та оцінки рівня цифрової трансформації підприємства.
Д. С. Тищенко	Цифрова трансформація – це інтеграцію цифрових технологій, на засадах цифрового лідерства та цифрової культури, у всі сфери бізнесу, що призводить до фундаментальних змін у формуванні ефективних цифрових екосистем та є базисом цифрової ери майбутнього.
Mary K. Pratt, Jason Sparapani TechTarget	Цифрова трансформація – це впровадження сучасних цифрових технологій в продукти, процеси і стратегії
Експерти компанії Salesforce	Цифрова трансформація – це процес використання цифрових технологій для створення нових або зміни існуючих бізнес-процесів, культури і досвіду клієнтів відповідно до нових вимог бізнесу і ринку. Це переосмислення бізнесу в цифрову епоху - цифрова трансформація

The Enterprisers project	Цифрова трансформація – це інтеграція цифрових технологій в усі сфери бізнесу, які докорінно змінюють те, як працює підприємство і приносять користь клієнтам. Це також культурні зміни, які вимагають постійного оскарження статус-кво, експериментування і влаштування невдач
Hewlett Packard Enterprise	Цифрова трансформація – це процес інтеграції цифрових технологій в усі аспекти бізнесу, що вимагає фундаментальних змін в технологіях, культурі, операціях і створенні цінності

Джерело: складено авторами на основі [2], [6], [7].

«При розгляді цифрової трансформації доцільно розглянути основні принципи даного процесу, до яких належить:

- зміна цілковитої структури підприємства;
- переоснащення з метою автоматизації;
- процес переосмислення моделей управління;
- врахування при цифровій трансформації основних складових підприємства: технології, люд і процеси;
- впровадження сучасних технологій для підвищення ефективності діяльності підприємства;
- зміни моделі та процесу діяльності в організації підприємства;
- стрибок до нових способів організації роботи, від переосмислення взаємовідносин до впровадження цифрових технологій у процес діяльності підприємства» [7].

Важливу роль в розвитку держави відіграє цифрова трансформація державного управління, головним фактором якої є інформація та знання, шляхи доступу до них.

Цифрова трансформація в державному управлінні – це один із ключових напрямів модернізації сучасних урядових структур. Вона передбачає використання інноваційних цифрових технологій для підвищення ефективності надання державних послуг, прозорості процесів управління та покращення взаємодії з громадянами.

В сучасних умовах цифрова трансформація державного управління необхідна для забезпечення швидкої та якісної роботи органів державного управління. Ефективна цифрова трансформація передбачає залучення органів державної влади та місцевого самоврядування, відповідальних за впровадження державної політики в усіх сферах суспільних відносин.

Законодавча база є ключовою передумовою цифрової трансфор-

мації державного управління в Україні, оскільки вона створює правові рамки для впровадження цифрових технологій у діяльність державних органів та надання послуг громадянам. Розглянемо детальніше кілька основних законодавчих актів, які сприяли цифровізації (табл. 2).

Таблиця 2

Основні нормативні документи, які сприяли цифровізації

Нормативний документ	Рік ухвалення	Основний зміст та значення
Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги»	2017	Регулює використання електронних довірчих послуг, таких як електронний підпис, електронні печатки, часові позначки та засоби електронної ідентифікації. Закон забезпечує правове підґрунтя для застосування електронного підпису в різних сферах життя (державні та комерційні послуги), а також регулює використання електронної ідентифікації для доступу до електронних послуг, зокрема через портал «Дія».
Закон України «Про захист персональних даних»	2010	Забезпечує правову основу для захисту персональних даних громадян, що особливо актуально у процесі цифровізації. Закон регулює збір, зберігання та обробку персональних даних фізичних осіб, забезпечуючи їх конфіденційність і безпеку.
Закон України «Про доступ до публічної інформації»	2011	Забезпечення прозорості та відкритості суб'єктів владних повноважень і створення механізмів реалізації права кожного на доступ до публічної інформації.
Закон України «Про електронні комунікації»	2020	Визначає правові та організаційні основи державної політики у сферах електронних комунікацій та радіочастотного спектра, а також права, обов'язки та відповідальність фізичних і юридичних осіб, які беруть участь у відповідній діяльності або користуються електронними комунікаційними послугами.

Джерело: складено авторами.

Відкриті дані використовуються для різних аналітичних систем, таких як ProZorro — система публічних закупівель, яка робить процес закупівель відкритим і доступним для громадського контролю. Завдяки наявному законодавчому регулюванню було також створено портал data.gov.ua, який став основною платформою для доступу до відкритих державних даних в Україні. Цей портал надає інформацію про бюджети, закупівлі, транспорт, екологічні дані, що дозволяє громадянам та

бізнесу мати доступ до інформації про роботу держави.

Закони створили правову основу для розвитку цифрового державного управління в Україні та мають позитивний вплив на контроль та безпеку фінансових систем України. Ця законодавча база є критично важливою для забезпечення безперебійного функціонування електронних державних послуг та інтеграції України у глобальний цифровий простір.

Одним із ключових напрямків цифрової трансформації державного управління в Україні є розвиток електронних державних послуг. ЦентRALЬною платформою в цьому процесі є «Дія» — цифровий сервіс, що об'єднує в собі низку важливих послуг для громадян та бізнесу. Завдяки «Дії», громадяни можуть отримувати адміністративні послуги без необхідності фізичної присутності у державних органах. Це включає реєстрацію бізнесу, подачу податкових декларацій, оформлення допомог, подачу заяв на отримання соціальних пільг та багато інших процедур [5].

Ще один з основних елементів цифровізації державного управління — це поступовий перехід від паперових документів до електронного документообігу. Впровадження цифрових документів підвищує швидкість і ефективність обробки інформації, а також зменшує кількість помилок, пов'язаних із людським фактором.

Прикладом успішної реалізації електронного документообігу є система e-Health, яка впроваджує цифровий облік медичних послуг. Ця система дозволяє лікарям та пацієнтам взаємодіяти через електронні медичні картки, електронні рецепти, та облікові записи. Це полегшує моніторинг якості медичних послуг та покращує доступ до медичної інформації. Крім того, електронний документообіг у державному секторі сприяє зменшенню корупційних ризиків та прискорює процеси прийняття рішень.

Цифрові рішення активно використовуються для підвищення прозорості та підзвітності в державному управлінні, особливо в контексті боротьби з корупцією. Один з головних прикладів — система ProZorro, яка є публічною платформою для проведення державних закупівель. Ця система відкриває доступ до всієї інформації про закупівлі для громадян, бізнесу та аналітиків.

Платформа ProZorro робить процес закупівель прозорим, дозволяючи відстежувати всі етапи, від оголошення тендеру до вибору переможця та виконання контракту. Це значно знижує ризики корупції, оскільки усуває закриті тендери і мінімізує людський вплив на процес

вибору постачальників. Завдяки цій системі держава також може оптимізувати свої витрати, забезпечуючи конкуренцію серед постачальників і підвищуючи ефективність використання бюджетних коштів.

Основна мета цифровізації полягає у досягненні цифрової трансформації наявних та створенні нових галузей економіки, а також трансформації сфер життєдіяльності в нові, більш ефективні та сучасні. Такий приріст є можливим лише тоді, коли ідеї, дії, ініціативи та програми, які стосуються цифровізації, будуть інтегровані, зокрема, в національні, регіональні, галузеві стратегії і програми розвитку [1].

Варто зауважити, що цифрова трансформація державного управління в умовах воєнного часу є критично важливою для забезпечення доступу громадян до державних послуг, захисту даних та підтримки безперервності роботи державних установ. Цифрові рішення, як-от платформа «Дія», дозволяють громадянам отримувати документи, подати заявки на допомогу та користуватися іншими послугами онлайн, що особливо актуально для тих, хто змушений переміщуватися через військові дії. Ключовими аспектами є забезпечення кібербезпеки, захист персональних даних, можливість віддаленої роботи для держслужбовців та оперативна комунікація з населенням.

В умовах війни важливу роль відіграють і цифрові платформи для підтримки армії, координації волонтерів та моніторингу гуманітарної ситуації. Всі ці ініціативи допомагають уряду швидко реагувати на виклики, підтримувати оборону та надавати критичну допомогу постраждалим, формуючи фундамент для майбутньої стійкої цифрової економіки [4].

Однією з ключових проблем цифрової трансформації державного управління в Україні є нерівномірний доступ до Інтернету та сучасних технологій. У багатьох сільських та віддалених районах немає стабільного або швидкого доступу до мережі. Виникають бар'єри для громадян у користуванні цифровими послугами, обмежуючи можливості для спрощення бюрократичних процедур і доступу до державних сервісів.

Хоча проблема щодо доступу до Інтернету та сучасних технологій поступово вирішується, багато громадян не володіють достатніми цифровими навичками для користування електронними державними послугами. Особливо це стосується старшого покоління та людей з віддалених регіонів. Цифрова нерівність стає суттєвим викликом для держави, оскільки навіть наявність цифрових сервісів не гарантує їх ефективного використання без базової цифрової грамотності населення.

Держава має запроваджувати освітні програми для населення, особливо для старших людей та осіб з віддалених районів. Це допоможе забезпечити ефективне використання наданих цифрових послуг та знизити цифрову нерівність. Навчальні ініціативи сприятимуть більш активній участі громадян у цифрових реформах та зміцненню їх довіри до держави [8].

Процес цифрової трансформації державного управління супроводжується не лише новими можливостями для покращення ефективності та прозорості, але й певними ризиками, які необхідно враховувати. Нижче представлена таблиця, яка відображає ключові можливості та пов'язані з ними ризики цифрової трансформації в державному управлінні (табл. 3).

Таблиця 3

Можливості та ризики цифрової трансформації державного управління

Можливості	Ризики
Підвищення ефективності державних послуг	Недосконала інфраструктура або застаріле обладнання можуть гальмувати впровадження нових рішень.
Прозорість та боротьба з корупцією	Невідповідність або недосконалість законодавства може створювати умови для нових зловживань.
Доступність та інклюзивність	Цифрова нерівність через відсутність доступу до Інтернету або низький рівень цифрової грамотності населення.
Швидке реагування на зміни	Збільшення залежності від цифрових систем підвищує вразливість до збоїв або кібератак.
Залучення міжнародного досвіду	Неузгодженість міжнародних стандартів та локальних потреб може призвести до неефективності рішень.
Автоматизація процесів	Недоліки кіберзахисту можуть призвести до витоку даних або маніпуляцій з державними системами.

Джерело: складено авторами

Наведена таблиця систематизує баланс між позитивними аспектами цифровізації та потенційними загрозами, які слід враховувати для мінімізації ризиків під час впровадження цифрових технологій у державному управлінні.

Цифровізація є ключовим фактором здорового розвитку інформаційного суспільства та дозволяє підвищити ефективність роботи державного сектору і конкурентоспроможність країни. З метою досягнення ефек-

тивного та інноваційного розвитку країни цифрова трансформація повинна стати ключовим об'єктом стратегій державного управління, що потребує визначення основних перспектив розвитку через:

- системну діджиталізацію державних послуг та управлінських процесів у вигляді переходу до концепції «безпаперової держави» із заміною документів на цифрові; інтеграція державних реєстрів та інформаційних систем для спрощення доступу громадян і бізнесу до послуг; формування сучасного єдиного цифрового середовища для взаємодії між різними інституціями; використання єдиного цифрового ідентифікатора для всіх державних сервісів;

- розвиток публічно-приватного партнерства у сфері цифровізації через спільні проекти держави та бізнесу у сфері електронних послуг, кібербезпеки та інфраструктури зв'язку за допомогою використання моделей GovTech, підтримки малого та середнього бізнесу через цифрові сервіси, спрощення податкових процедур, електронні майданчики для держзакупівель;

- впровадження інноваційних технологій за допомогою штучного інтелекту (AI) для прогнозування суспільних тенденцій, аналізу великих масивів даних та автоматизації рутинних завдань; Інтернету речей для покращення управління міською інфраструктурою (розумне освітлення, перманентна діагностика екологічних показників, "розумний транспорт"); хмарних технологій для зберігання та обробки державних даних із високим рівнем безпеки та гнучкості; блокчейну для забезпечення прозорості державних реєстрів, виборчих процесів та фінансових операцій;

- підвищення рівня цифрової грамотності населення всіх вікових категорій за допомогою масштабних освітніх кампаній для громадян та держслужбовців щодо використання цифрових технологій (інтеграція цифрових навичок у шкільну та університетську освіту).

Поступове запровадження представлених перспективних напрямків, враховуючи наявні ресурси та глобальні виклики сьогодення, забезпечить значний прорив та розвиток цифрової трансформації, у тому числі, у сфері державного управління.

Висновки. Державне управління має зосередитися на зменшенні бар'єрів на шляху до цифровізації сфери публічного адміністрування, корегуванні прогалин ринкових механізмів, підтримці добросовісної конкуренції, залученні інвестицій, розвитку цифрової інфраструктури та цифрової економіки з метою реалізації національних пріоритетів.

Дослідження показало, що цифрова трансформація державного управління є ключовим інструментом для покращення ефективності та прозорості державних послуг, а також для забезпечення інтеграції України в глобальний цифровий простір. Основою цифрової трансформації є впровадження інноваційних технологій, які дозволяють оптимізувати процеси управління, підвищити рівень обслуговування громадян та зменшити корупційні ризики.

Попри позитивні зрушення, впровадження цифрових технологій у державному секторі України стикається з рядом викликів, серед яких – нерівномірний доступ до Інтернету, недостатня цифрова грамотність населення та необхідність удосконалення законодавчої бази. Водночас успішні приклади, а саме: платформа «Дія» та система ProZorro, демонструють значний потенціал цифрової трансформації в напрямку подальшої оптимізації сфери державного управління.

Для забезпечення подальшого розвитку цифрового уряду необхідно посилювати технічну інфраструктуру, забезпечувати рівний доступ до електронних послуг у всіх регіонах та інвестувати в підвищення цифрової компетентності громадян. Завдяки комплексному підходу до цифровізації державних послуг Україна зможе стати більш конкурентоспроможною та забезпечити своїм громадянам сучасне, доступне та прозоре управління.

Список використаної літератури

1. Саприкін В. Оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні. Вісник київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління. 2024. 19(1), С. 116–121. URL: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-19/22>.
2. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. Вісник НАДУ при Президентові України. Серія: Державне управління. 2018. Вип. 1. С. 5–10.
3. Переваги та виклики цифровізації економіки України / О. Череп та ін. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9, № 1. С. 131–135.
4. Тищенко Д. С. Цифрова трансформація як драйвер розвитку економіки. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. № 4(04). С. 38–45. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.4-7> (дата звернення: 07.10.2024).
5. Корчак Н., Рачинський А., Ларіна Н. Цифрова трансформація та електронне врядування: наукові підходи дослідження в сфері публічного управління та адміністрування. Public administration aspects. 2023. Т. 11, № 3. С. 43–49. URL: <https://doi.org/10.15421/152334> (дата звернення: 05.10.2024).
6. Нікітін Ю. О., Кульчицький О. І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. Маркетинг і цифрові

технології. 2019. Т. 3, № 4. С. 77–87.

7. Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І. Сутність цифрової трансформації з різних позицій підприємців та науковців. Економіка та держава. 2021. № 9. С. 107–111. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.9.107> (дата звернення: 07.10.2024).
8. Щербак В. Сучасні тенденції цифрової трансформації державного управління в Україні: правовий аспект. Аспекти публічного управління. 2020. Т. 8, № 1. С. 139–141. URL: <https://doi.org/10.15421/152063> (дата звернення: 07.10.2024).
9. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Boston, USA : Harvard Business Review Press, 2014. 292 p.

Стаття надійшла 11.10.2024 р.

O. V. Poberezhets,

Dr. Sc. (Economics), Professor,
Odesa I. I. Mechnikov National University,
24/26, Frantsuzkyi bulvar, Odesa, 65058, Ukraine.
e-mail: olga-poberezhets@ukr.net
ORCID: 0000-0003-1535-9991

V. V. Obukhina,

Graduate bachelor student in Management,
Odesa I. I. Mechnikov National University,
24/26 Frantsuzkyi bulvar, 65058, Odesa, Ukraine.
e-mail: obukhina.victoria@stud.onu.edu.ua

DIGITAL TRANSFORMATION IN PUBLIC ADMINISTRATION: SOME THEORETICAL ASPECTS

The article considers the basic aspects of digital transformation in the field of public administration, which is a key direction of modernization of government structures. Scientific approaches to the concept of digital transformation are considered, the basic components of transformation processes are identified. The main principles of digital transformation in modern conditions are presented. The importance of digital technologies for improving the efficiency, transparency and accessibility of public services is emphasized. Innovative solutions are considered, such as the "Diya" platform, which combines important administrative services for citizens and businesses, as well as the "ProZorro" system, which ensures transparency and accountability of public procurement in Ukraine.

Particular attention is paid to the regulatory framework that creates conditions for the implementation of digital tools in public administration. The impact of digitalization on the interaction of the state with citizens and business, as well as the prospects for its further development, is analyzed. Key problems of digital transformation are identified. The challenges associated with unequal access to the Internet, insufficient digital literacy of the population and the need to strengthen cybersecurity are considered. Basic issues that require detailed research are identified. The article focuses on the problems of ensuring a stable digital infrastructure, increasing the competence of the population in using electronic services

and adapting state institutions to modern technological conditions. This allows us to identify promising directions for the further development of digital governance in Ukraine in the context of global challenges and integration into the international digital space.

Keywords: digital transformation, public administration, electronic services, information technologies, transparency, innovative technologies, cybersecurity.

References

1. Saprykin, V. (2024). Otsyfrovuvannia, tsyfrovizatsiia ta tsyfrova transformatsiia publichnoho upravlinnia v Ukraini [Digitization, digitalization and digital transformation of public administration in Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Serii: Derzhavne upravlinnia*, 19(1), 116–121. <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-19/22>. (in Ukrainian)
2. Kuybida, V. S., Karpenko, O. V., & Namestnik, V. V. (2018). Digital governance in Ukraine: Basic definitions of the conceptual categorial apparatus. *Bulletin of the NAPA under the President of Ukraine. Series Rublic Administration*, (1), 5–10. (in Ukrainian)
3. Cherep, O., Dashko, I., Bexhter, L., & Pidlisnyy, R. (2024). Advantages and challenges of digitalization of the Ukrainian economy. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 9(1), 131–135. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-21>. (in Ukrainian)
4. Tyshchenko, D. S. (2023). Tsyfrova transformatsiia yak draiver rozvytku ekonomiky [Digital transformation as economic development driver]. *Digital Economy and Economic Security*, (4(04)), 38–45. <https://doi.org/10.32782/dees.4-7>. (in Ukrainian)
5. Korchak, N., Rachynskiy, A., & Larina, N. (2023). Tsyfrova transformatsiia ta elektronne vriaduvannia: Naukovi pidkhody doslidzhennia v sferi publichnoho upravlinnia ta administruvannia [Digital transformation and electronic governance: Scientific approaches to research in the field of public management and administration]. *Public Administration Aspects*, 11(3), 43–49. <https://doi.org/10.15421/152334>. (in Ukrainian)
6. Nikitin, Yu. O., & Kulchytskyi, O. I. (2019). Tsyfrova paradyhma yak osnova vyznachen: Tsyfrovyi biznes, tsyfrove pidpriemstvo, tsyfrova transformatsiia [Digital paradigm as the basis for definitions: Digital business, digital enterprise, digital transformation]. *Marketing and Digital Technologies*, 3(4), 77–87. <https://doi.org/10.15276/mdt.3.4.2019.7>. (in Ukrainian)
7. Vorzhakova, Yu. P., & Khlebynska, O. I. (2021). Sutnist tsyfrovoi transformatsii z riznykh pozytsii pidpriemstiv ta naukovtsiv [The essence of digital transformation from the position of entrepreneurs and scientists]. *Ekonomika ta derzhava*, (9), 107–111. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.9.107>. (in Ukrainian)
8. Shcherbak, V. (2020). Suchasni tendentsii tsyfrovoi transformatsii derzhavnoho upravlinnia v Ukraini: Pravovyi aspekt [Current trends in the digital transformation of public administration in Ukraine: The legal aspect]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 8(1), 139–141. <https://doi.org/10.15421/152063>. (in Ukrainian)
9. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.

УДК 347.77:330.3

JEL D23, K11, M10

DOI 10.18524/2413-9998.2024.2(57).314004

О. П. Радченко,

доктор економічних наук, доцент,

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,

Французький бульвар, 24/26, Одеса, 65058, Україна.

e-mail: rap_1@ukr.net

ORCID: 0000-0001-6311-0045

Ю. І. Мотуз,

здобувач третього (PhD) рівня вищої освіти

спеціальності «Менеджмент»,

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,

Французький бульвар, 24/26, Одеса, 65058, Україна.

e-mail: ymotuz@gmail.com

ORCID: 0009-0004-3627-7228

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТА ПОЛІТИЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Стратегії управління проєктами в умовах економічної та політичної нестабільності досліджує підходи, які забезпечують ефективне управління проєктами в складних умовах. Основний акцент зроблено на необхідності адаптації до зовнішніх викликів, таких як економічні коливання, інфляція та безпекові загрози. Ефективність проєктного управління визначається здатністю впроваджувати гнучкі методи, сценарне планування та системний підхід, які включають управління ризиками та стратегічні зміни. Важливим аспектом є сильне лідерство, яке забезпечує підтримку команди та своєчасну адаптацію до змін. Сучасні стратегії включають управління ризиками, що дозволяє виявляти потенційні загрози та мінімізувати їхній вплив на реалізацію проєкту. Зокрема, автори підкреслюють важливість моніторингу ризиків протягом усього життєвого циклу проєкту, що дозволяє швидко адаптувати стратегію у відповідь на змінні умови. Комунікація та співпраця з усіма учасниками проєкту є критичними для забезпечення чіткої інформаційної взаємодії та узгодженого виконання завдань. Гнучкість у підходах до управління проєктами сприяє адаптації ресурсів і графіків до мінливих зовнішніх умов, що є ключем до стійкості проєктів. Це може включати зміни у плануванні та перегляді цілей у відповідь на нові реалії. Використання сучасних інноваційних методів також підвищує ефективність управління проєктами в складних умовах. Лідерство в кризових ситуаціях потребує не лише впевненості, але й здатності до емпатії, що допомагає створити довірливу атмосферу у команді. У результатах дослідження робиться висновок про важливість інтеграції системного планування, управління ризиками, гнучкості та лідерства для ефективного управління проєктами в умовах нестабільності. Такий підхід допомагає організаціям зберігати конкурентоспроможність та стабільний розвиток

навіть за умов кризових ситуацій.

Ключові слова: управління проєктами, лідерство управління ризиками, команда проєкту, системне планування, ефективність проєктів.

Вступ. Війна в Україні створила надзвичайно складні умови для ведення бізнесу, змусивши підприємства та організації адаптувати свої підходи до управління проєктами. Економічна та політична нестабільність значно впливають на можливості планування, реалізації та контролю проєктів, підвищуючи ризики та ускладнюючи процес прийняття рішень. У таких умовах важливо розробляти нові стратегії управління проєктами, що враховують змінне середовище та можливість швидкого реагування на зовнішні загрози.

Ефективне управління проєктами стає критично важливим для збереження конкурентоспроможності та забезпечення стійкості організацій. Зміни у макроекономічних показниках, зростання інфляції, знецінення національної валюти, логістичні проблеми, а також правові й адміністративні обмеження створюють значні виклики для проєктних команд. Крім того, виникає необхідність швидкого реагування на нові загрози, включаючи безпекові ризики для персоналу та об'єктів інфраструктури.

За таких умов традиційні підходи до управління проєктами можуть бути недостатніми, тому організації вимушені адаптуватися та впроваджувати нові методи, такі як гнучкі підходи, сценарне планування, ризик-менеджмент та стратегічне управління змінами. Здатність адаптуватися до непередбачуваних подій, швидко коригувати плани та забезпечувати стійке виконання проєктів стає ключовим чинником успіху.

Огляд літератури. Дослідження стратегій управління проєктами в умовах економічної та політичної нестабільності охоплюють широкий спектр аспектів, що визначають ефективність управлінських підходів у кризових ситуаціях. Серед ключових робіт, присвячених цій тематиці, варто відзначити дослідження, що акцентують увагу на адаптивних методах управління, системному аналізі ризиків і важливості лідерства в умовах турбулентності. Особливий інтерес становлять роботи, що розглядають гнучкість стратегічного планування, як основу для успішного подолання викликів, пов'язаних з непередбачуваними зовнішніми чинниками. Крім того, науковці приділяють значну увагу питанням управління змінами, що дозволяє організаціям швидко реагувати на зовнішні зрушення та забезпечувати стійкість проєктів у довгостроковій перспективі.

Важливою складовою є також дослідження, присвячені розвитку еф-

ективних комунікаційних каналів у кризових ситуаціях, що сприяють кращому розумінню між учасниками проєкту, зниженню ризику непорозумінь і підвищенню рівня відповідальності за прийняті рішення.

Згідно з Н. С. Краснокутською сучасні стратегії управління проєктами в умовах нестабільності вимагають високого рівня адаптивності та гнучкості в підходах до планування, організації та контролю проєктів [8]. Автор наголошує, що основою успішного управління є комплексний аналіз ризиків та їх інтеграція у стратегічне планування, що дозволяє знизити вплив невизначеності та забезпечити досягнення ключових цілей проєкту.

Г. Керцнер досліджує всі аспекти управління проєктами, від початкового планування до завершення [1]. Основний акцент робиться на системному підході, який передбачає інтеграцію всіх процесів та функцій, щоб забезпечити узгодженість у виконанні завдань. У роботах автора детально описуються методи планування, створення розкладів та управління ресурсами, а також важливість управління ризиками та контролю витрат. Особливу увагу приділяється сучасним методам і їх адаптації до умов змін та нестабільності. Пропонуються методи для моніторингу та оцінки виконання проєктів, використовуючи метрики та інструменти на кшталт управління освоєною вартістю. Г. Керцнер також підкреслює важливість навичок лідерства та комунікації для успішного управління командою та зацікавленими сторонами.

Дж. Мередіт та С. Мантел підкреслюють важливість інтеграції управлінських практик у процес управління проєктами, фокусуючи увагу на таких темах, як планування, виконання та контроль проєктів [2]. Детально розглядаються фінансові показники, такі як рентабельність інвестицій та чистий дисконтований дохід, що дозволяє оцінити економічну ефективність проєктів. Також обговорюються методи ризик-менеджменту, управління ресурсами та комунікації в командах [2]. Автори також звертають увагу на важливості інтеграції управління проєктами в загальну стратегію організації, підкреслюючи, що успішне виконання проєктів вимагає не лише технічних навичок, а й стратегічного мислення. Пропонують різноманітні інструменти та методи для ефективного управління проєктами, включаючи управління ризиками, оцінку ефективності та управління ресурсами.

Р. Андерсон пропонує новий підхід до управління ризиками в проєктах, підкреслюючи важливість управління невизначеністю [4]. Автор стверджує, що традиційні методи управління ризиками часто недостатні для

адекватного реагування на складність та динамічність сучасних проєктів. Розглядаються концепції, які дозволяють перейти від простої ідентифікації ризиків до більш комплексного управління невизначеністю. Він пропонує практичні інструменти та техніки для оцінки й аналізу невизначеності, які можуть впливати на результати проєкту. Наголошується на важливості залучення всіх зацікавлених сторін до процесу управління, що сприяє кращому розумінню та прогнозуванню можливих викликів.

Дослідження М. Ф. Хараке [6] розглядає управління проєктами в умовах надзвичайних ситуацій — Urgent Emergency Project Management (UEPM). Він аналізує підходи, що допомагають ефективно реалізовувати проєкти в кризових умовах, які характеризуються невизначеністю, обмеженими ресурсами та швидкими змінами. Автор наголошує на важливості поєднання проактивного планування (передбачення ризиків та їх попередження) з реактивними діями, що дозволяють оперативно реагувати на нові виклики. У роботі підкреслюється центральна роль ефективної комунікації між учасниками проєкту для координації та прийняття своєчасних рішень. Дослідження також фокусується на стратегіях управління обмеженими ресурсами, підкреслюючи важливість адаптивного планування з використанням ітеративних процесів. Автор звертає увагу на етичний аспект та соціальну відповідальність при управлінні проєктами в надзвичайних ситуаціях, що сприяє забезпеченню довіри між сторонами. Цей підхід пропонує цінні рекомендації для керівників проєктів, які працюють у кризових умовах, допомагаючи досягти успішного завершення проєктів попри складні обставини.

Е. Глодзінський та С. Марціняк досліджують ключову роль проєктного менеджменту у досягненні успіху проєкту. Автори вивчають, як ефективні стратегії управління можуть підвищити ймовірність успіху проєкту, підкреслюючи важливість правильного планування, управління ресурсами та управління ризиками. Вони також зазначають, що для досягнення успіху проєкту необхідно враховувати різні аспекти, такі як інновації, комунікація та співпраця між командами. Акцент робиться на тому, що управління проєктами є інтегрованим процесом, який вимагає постійної адаптації та взаємодії з усіма учасниками проєкту. Роль лідерства та стратегічного управління також підкреслюється, оскільки ефективний керівник має забезпечити не тільки виконання завдань, а й підтримку морального духу команди та впровадження адаптивних змін в умовах невизначеності. Стаття акцентує увагу на важливості підготовки та навчан-

ня персоналу, а також застосуванні сучасних інструментів та методологій для підвищення ефективності управління проектами. Таким чином, ця робота підкреслює, що успіх проекту залежить від здатності управлінської команди забезпечити стратегічну цілісність, ефективно управляти ресурсами та ризиками, а також зберігати високу командну взаємодію у динамічних та непередбачуваних умовах [7].

Ця стаття **має на меті** розглянути ефективні стратегії управління проектами в умовах економічної та політичної нестабільності, аналізу ключових підходів та стратегій, які дозволяють ефективно керувати проектами в умовах невизначеності, забезпечуючи стабільність та розвиток організацій навіть у кризових ситуаціях, а також дослідити їх вплив на життєздатність і розвиток бізнесу.

Методи дослідження. Для досягнення поставлених наукових цілей у рамках цієї статті було використано комплекс методів, що забезпечують всебічний аналіз проблематики. Зокрема, проведено теоретико-методологічний аналіз та оцінку наукових джерел з метою визначення ключових підходів до управління проектами в умовах економічної та політичної нестабільності. Застосовано метод систематизації концепцій, отриманих у процесі інформаційно-аналітичного пошуку, що дозволило структурувати наявні теоретичні та практичні напрацювання. Проведено змістовну діагностику наукових публікацій для ідентифікації найновіших тенденцій і кращих практик. Використано метод групування та узагальнення отриманих даних, що дало можливість інтегрувати різноманітні джерела інформації, включаючи наукову літературу та аналітичні матеріали з відкритих інформаційно-комунікаційних платформ. Системна діагностика та синтез застосовані для узагальнення результатів дослідження й формулювання рекомендацій щодо удосконалення управлінських стратегій у кризових умовах.

Результати та обговорення. У світлі сучасних викликів, зокрема війни в Україні, управління проектами стало вкрай важливим елементом бізнес-стратегії, що потребує адаптації до нових умов. Системний підхід до управління проектами вимагає чіткого планування, організації, мотивації і контролю на всіх етапах проекту, особливо в умовах невизначеності [1]. Також важливо вміти правильно оцінювати ризики та використовувати їх для стратегічного планування [5].

Крім того, управління ризиками стає не просто інструментом мінімізації можливих втрат, а й важливим чинником, який сприяє підвищенню конкурентоспроможності. Успішне управління проектами в

таких умовах потребує стратегічного бачення, що включає гнучке планування та постійну переоцінку пріоритетів. Важливо також впроваджувати комплексну систему моніторингу, яка дозволяє вчасно реагувати на зміни в середовищі та своєчасно коригувати стратегії. Враховуючи непередбачуваність зовнішніх умов, зокрема соціально-економічні наслідки війни, управлінцям слід забезпечити високий рівень мотивації команди, стимулюючи її до творчого підходу у вирішенні складних проблем, що виникають під час реалізації проєктів.

Системний підхід дозволяє менеджерам проєктів аналізувати всі компоненти проєкту в контексті зовнішніх і внутрішніх змін, що відбуваються. Це включає в себе оцінку впливу економічних коливань, політичних рішень та соціальних змін на хід виконання проєктів. Використання системного аналізу сприяє виявленню ключових ризиків та можливостей, що виникають внаслідок нестабільності [5].

Важливість управління ризиками як невід'ємної частини процесу управління проєктами в умовах нестабільності неможливо недооцінювати. проєкти, які здійснюються в економічно або політично складних умовах, часто стикаються з непередбачуваними ситуаціями [2]. Тому ефективні стратегії управління ризиками повинні включати не лише їх ідентифікацію, а й оцінку, планування заходів для пом'якшення їх наслідків і моніторинг ризиків упродовж виконання проєкту [5].

Ефективне управління ризиками передбачає комплексний підхід, який охоплює всі етапи проєкту, починаючи з ранньої діагностики потенційних загроз і завершуючи постійним аналізом та адаптацією запобіжних заходів. Важливим елементом цього процесу є визначення ймовірності виникнення ризиків та їхнього можливого впливу на ключові показники проєкту. Після оцінки слід розробляти детальні стратегії реагування, які можуть включати як профілактичні заходи для зменшення ймовірності ризиків, так і плани дій на випадок їх реалізації. Постійний моніторинг дозволяє не лише відслідковувати ефективність застосованих заходів, а й своєчасно вносити корективи відповідно до нових обставин, забезпечуючи гнучкість та оперативність у ухваленні рішень.

Важливу роль у стратегічному управлінні проєктами також відіграє комунікація та співпраця між усіма учасниками проєкту. Комунікація є критично важливою для успіху проєкту, особливо в умовах, коли швидкість і точність інформації можуть суттєво вплинути на прийняття рішень. Створення ефективних комунікаційних каналів між командами,

замовниками та іншими зацікавленими сторонами допомагає знизити невизначеність і підвищити адаптивність проєктів до змін [3].

Ключовою умовою успішного управління проєктами є безперервний інформаційний обмін між усіма учасниками, що забезпечує прозорість процесів і своєчасне виявлення проблемних аспектів (рис.1).

Аналізуючи рис. 1, варто відзначити, що він ілюструє модель ключових параметрів ефективної стратегії управління проєктами, яка ґрунтується на інтеграції критичних складових: проєктної комунікації, управління ризиками, адаптивності та лідерства.

Ключовим елементом є інформаційний обмін, який забезпечує прозорість процесів і своєчасне реагування на зміни. Це досягається завдяки створенню систем збору та обробки даних, які підтримують ухвалення управлінських рішень у динамічному середовищі. Прозорість забезпечує інтеграцію між командами проєкту та стейкхолдерами, мінімізуючи ризики, пов'язані з непорозуміннями.

Концентрація та координація зусиль дозволяють проєктним менеджерам оптимізувати розподіл ресурсів відповідно до змінних зовнішніх обставин. Мотивація і стимулювання, що підкреслюються у моделі, виступають критичними для підтримки морального духу команди та стимулювання досягнення поставлених цілей.

Інтеграція системного підходу, зокрема управління ризиками, передбачає визначення потенційних загроз і розробку сценаріїв реагування на них. Адаптивна організація роботи проєктної команди сприяє підвищенню стійкості проєкту до зовнішніх викликів, таких як економічна чи політична нестабільність.

Загалом, модель відображає важливість синергії між основними компонентами ефективного управління проєктами, де кожен елемент доповнює інший, забезпечуючи гнучкість, професійність і креативність у підходах до досягнення цілей проєкту.

Високоякісна комунікація сприяє інтеграції знань і досвіду членів команди, а також узгодженню інтересів між різними зацікавленими сторонами. Це особливо важливо в умовах швидко змінюваного зовнішнього середовища, де злагоджена співпраця дозволяє якісно та своєчасно адаптувати проєктні стратегії до нових викликів. Крім того, чіткі комунікаційні канали допомагають запобігати конфліктам і непорозумінням, що можуть завадити реалізації проєктних завдань у встановлені строки.

плануванні та виконанні проєктів. Гнучкість дозволяє менеджерам проєктів вчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Це може включати зміни в розподілі ресурсів, адаптацію графіків виконання або навіть перегляд цілей проєкту відповідно до нових реалій. Гнучкість також означає готовність до інновацій, що може включати нові технології або методології, які підвищують ефективність виконання проєктів у складних умовах [1].

Лідерство відіграє значну роль в управлінні проєктами в умовах нестабільності. Лідери повинні бути здатні надихати команди, підтримувати їх моральний дух і забезпечувати ясність у стратегіях і цілях. Лідерство в кризових ситуаціях вимагає не лише твердої руки, але й здатності до емпатії та слухання. Успішне лідерство в умовах невизначеності вимагає інтеграції внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на команду. Це дозволяє створити атмосферу довіри, яка є критично важливою для успішної командної роботи в умовах стресу [4]. У нестабільних умовах ефективне лідерство є вирішальним фактором для збереження командної цілісності та досягнення високих результатів. Лідери повинні мати здатність адаптувати свої підходи залежно від обставин, балансуєючи між рішучістю та гнучкістю. Особлива увага має приділятися створенню довіри серед членів команди через відкрите спілкування, залучення до прийняття рішень та підтримку у складних ситуаціях. Лідер, який вміє проявляти емпатію, здатен не лише зміцнити мотивацію колективу, але й швидше адаптувати команду до нових викликів, що є важливим у кризові моменти. Уміння слухати та розуміти потреби команди дозволяє лідеру бути більш професійним у вирішенні проблем і підвищує загальну ефективність проєкту.

Стратегії управління проєктами в умовах економічної та політичної нестабільності повинні базуватися на інтеграції системного підходу, управлінні ризиками, ефективній комунікації, гнучкості у плануванні та сильному лідерстві. Ці елементи взаємопов'язані та доповнюють один одного, створюючи основу для успішного управління проєктами в умовах, що постійно змінюються.

В умовах економічної та політичної турбулентності, проєктний менеджмент потребує впровадження багаторівневих стратегій, що враховують комплексний вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на всі аспекти діяльності. Критично важливим є застосування адаптивних методів, які дозволяють вчасно коригувати плани та ресурси відповідно до динаміч-

них змін у середовищі. Застосування аналітичних інструментів для прогнозування сценаріїв розвитку ситуації дозволяє мінімізувати невизначеність, підвищуючи тим самим ефективність прийняття управлінських рішень. Важливою є також інтеграція стейкхолдерів на всіх етапах проєкту для забезпечення синергії зусиль та максимізації впливу стратегії.

Зовнішнє середовище, що змінюється вимагає від менеджерів проєктів постійного навчання та вдосконалення своїх навичок. Це охоплює не лише технічні знання, але й навички управління людьми, конфліктами та стратегіями. Індивідуальний розвиток, професійні тренінги та обмін досвідом в команді можуть значно підвищити ефективність та якість управління проєктами. Стратегічне мислення, адаптація до змін та безперервне навчання є тими якостями, які можуть стати запорукою якості. Лише за умов інтеграції цих аспектів можна досягти успішного виконання проєктів, що забезпечить організаціям стабільність і розвиток навіть в умовах невизначеності [1].

Управління ризиками є однією з ключових складових проєктного менеджменту в умовах нестабільності. Це передбачає ідентифікацію можливих загроз, їхню оцінку та розробку планів пом'якшення наслідків. Постійний моніторинг ризиків дозволяє своєчасно вживати необхідних заходів для мінімізації негативного впливу. Гнучкість у підходах до управління проєктами дає змогу адаптувати ресурси та графіки відповідно до змін зовнішнього середовища, що підвищує стійкість проєктів та ефективність їх реалізації.

Сучасні підходи до лідерства є критично важливими в управлінні проєктами в умовах кризи. Лідери повинні бути здатні підтримувати моральний дух команд, надихати їх на досягнення цілей та забезпечувати прозорість в ухваленні рішень. Лідерство в умовах невизначеності вимагає високого рівня емпатії та здатності розуміти потреби команди, що сприяє створенню атмосфери довіри та забезпечує успішну командну роботу. Успішний лідер здатний інтегрувати внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на проєкт, що забезпечує його стійкість до кризових ситуацій [4].

Крім того, у нестабільних умовах необхідним стає постійний професійний розвиток менеджерів проєктів. Це включає не тільки технічні знання та навички, але й уміння керувати людьми, управляти конфліктами та ефективно реагувати на зовнішні зміни. Професійні тренінги, обмін досвідом в команді та постійне вдосконалення є ключем до підвищення ефективності управління проєктами. Такий підхід дозволяє організаціям адаптува-

тися до нових викликів та досягати своїх цілей навіть у складних умовах.

Висновки. У сучасних умовах, що характеризуються економічною та політичною нестабільністю, ефективне управління проєктами стало важливою складовою успіху організацій. Процеси управління потребують чіткого системного підходу, який включає планування, аналіз, управління ризиками та адаптацію до змін. Здатність проєктних менеджерів швидко реагувати на зовнішні виклики, як економічні коливання чи політичні кризи, забезпечує стабільність та адаптивність проєктів. Важливу роль відіграє і ефективна комунікація, що сприяє злагодженій співпраці команди, мінімізує невизначеність та дозволяє вчасно адаптувати стратегії до змінюваних обставин.

Узагальнюючи, управління проєктами в умовах економічної та політичної нестабільності вимагає використання комплексного підходу, що включає системне планування, управління ризиками, гнучкість та сильне лідерство. Такий підхід допомагає організаціям забезпечити стійкість проєктів, адаптуючи їх до швидких змін у зовнішньому середовищі, та зберегти свою конкурентоспроможність навіть за умов невизначеності. Ці аспекти створюють основу для успішного управління проєктами, яке забезпечує стабільний розвиток організацій та можливість досягати високих результатів навіть у найскладніших ситуаціях.

Список використаної літератури

1. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 13th ed. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2022. 848 p.
2. Mantel S. J., Meredith J. R. Project Management: A Managerial Approach. 7th ed. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2010. 608 p.
3. Стандарт з управління проєктами та Настанова до зводу знань з управління проєктами (Настанова РМВОК). 7-ме вид. Newton Square, PA : PMI, 2021. 274 с.
4. Anderson R. J., Adams W. A. Mastering Leadership: An Integrated Framework for Breakthrough Performance and Extraordinary Business Results. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2015. 384 p.
5. Project Management Institute. Standard for Risk Management in Portfolios, Programs, and Projects. Newton Square, PA : Project Management Institute, 2019. 175 p.
6. Harake M. F. An Introduction to Urgent Emergency Project Management. PM World Journal. 2023. T. 12, № 10. URL: <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2023/10/pmwj134-Oct2023-Harake-introduction-to-urgent-emergency-project-management.pdf> (дата звернення: 21.10.2024).
7. Głodziński E., Marciniak S. Organisational Innovations in Crisis Management of Project-Based Enterprises. Economics and Business. 2016. T. 28, № 1. С. 26–32. URL: <https://doi.org/10.1515/eb-2016-0004> (дата звернення: 21.10.2024).

8. Краснокутська Н. С., Осетрова Т. О. Еволюція розвитку та сучасні тренди в управлінні проектами. Економічний аналіз. 2018. Т. 28, № 1. С. 236–242.

Стаття надійшла 21.10.2024 р.

O. P. Radchenko,

Dr. Sc. (Economics), Ass. Professor,
Odesa I. I. Mechnikov National University,
24/26, Frantsuzkyi bulvar, Odesa, 65058, Ukraine.
e-mail: rap_1@ukr.net
ORCID: 0000-0001-6311-0045

Y. I. Motuz,

PhD student in Management,
Odesa I. I. Mechnikov National University,
24/26 Frantsuzkyi bulvar, 65058, Odesa, Ukraine.
e-mail: ymotuz@gmail.com
ORCID: 0009-0004-3627-7228

PROJECT MANAGEMENT STRATEGIES IN THE FACE OF ECONOMIC AND POLITICAL INSTABILITY

The article explores various approaches to managing projects effectively in uncertain environments. Key challenges, including economic fluctuations, inflation, and security threats, require flexible adaptation. Agile methodologies, scenario planning, and a systematic approach are crucial for handling these external pressures. Successful project management involves integrating risk management techniques and strategic modifications, which allow timely responses to changing situations. Leadership is another pivotal factor. Strong, empathetic leaders provide support to their teams, enabling them to adapt swiftly to new circumstances. Leadership in crisis situations involves not only making confident decisions but also ensuring an atmosphere of trust and collaboration within the team, which helps maintain morale and productivity. Risk management remains at the core of modern strategies, enabling organizations to identify potential threats and minimize their impact on project success. The authors stress the importance of continuous risk monitoring throughout the project's lifecycle, which allows for rapid strategic adjustments to respond to evolving conditions. Communication and collaboration among all project participants are critical to ensure smooth task execution and overall project coherence. Moreover, flexibility in project management approaches is emphasized, as it allows organizations to adjust resources, schedules, and goals in response to external changes. This adaptability is crucial for maintaining the resilience of projects, especially in complex, volatile environments. The use of innovative project management methods can further enhance efficiency and effectiveness. The study concludes that integrating systematic planning, risk management, leadership, and flexibility is essential for sustaining project performance amid instability. Such strategies enable organizations to maintain competitiveness and stability, even in the face of crises, ensuring continued development and project success in a rapidly changing world. This comprehensive approach to project

management in uncertain times underscores the importance of being adaptable, resilient, and prepared to make quick, strategic decisions to safeguard project outcomes.

Keywords: project management, risk management leadership, project team, system planning, project efficiency.

References

1. Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (13th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
2. Mantel, S. J., & Meredith, J. R. (2010). *Project Management: A Managerial Approach* (7th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
3. Project Management Standard and Project Management Body of Knowledge Guide (PMBOK Guide) (7th ed.). (2021). Newton Square, PA: PMI.
4. Anderson, R. J., & Adams, W. A. (2015). *Mastering Leadership: An Integrated Framework for Breakthrough Performance and Extraordinary Business Results*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
5. Project Management Institute. (2019). *Standard for Risk Management in Portfolios, Programs, and Projects*. Newton Square, PA: Author.
6. Harake, M. F. (2023). An Introduction to Urgent Emergency Project Management. *PM World Journal*, 12(10). Retrieved from <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2023/10/pmwj134-Oct2023-Harake-introduction-to-urgent-emergency-project-management.pdf>
7. Głodziński, E., & Marciniak, S. (2016). Organisational Innovations in Crisis Management of Project-Based Enterprises. *Economics and Business*, 28(1), 26–32. 2016-0004doi:10.1515/eb
8. Krasnokutskaya, N. S., & Osetrova, T. O. (2018). Evoliutsiia rozvytku ta suchasni trendy v upravlinni proektamy [Evolution of development and modern trends in project management]. *Ekonomichnyi analiz*, 28(1), 236–242. (in Ukrainian)

УДК 330.341

JEL O10 M42

DOI 10.18524/2413-9998.2024.2(57).325245

А. О. Ракитська,

здобувачка третього рівня вищої освіти,

спеціальність Економіка,

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,

Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна.

e-mail: anna.rakytka@ukr.net

ORCID 0009-0007-7811-1842

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Статтю присвячено дослідженню теоретико-методологічної основи інвестиційно-інноваційних процесів у національній економіці. З'ясовано, що формування та перманентна реалізація інвестиційно-інноваційних процесів забезпечують технологічне оновлення, підвищують рівень конкурентоспроможності національної економіки, що також є запорукою сталого розвитку. Запропоновано фокус та узагальненість наукових підходів щодо інвестицій, інновацій та сталого розвитку у національній економіці. Обґрунтовано, що інвестиційно-інноваційний процес візуалізує сукупність економічних, соціальних, технологічних та екологічних змін, спрямованих на інтеграцію інвестиційних потоків і адаптивних інноваційних рішень в національну економіку, що гармонічно поєднує етапи від формування інвестиційних ресурсів і технологічних рішень до впровадження інновацій у реальний сектор економіки з подальшою їх комерціалізацією. Визначено основні компоненти інвестиційно-інноваційних процесів у національній економіці. Обґрунтовані етапи, які включає інвестиційно-інноваційний процес та визначити його пріоритети. З'ясовано, що інноваційний процес передбачає генерацію ідей, розробку нових технологій, впровадження їх у виробництво, а також маркетингову стратегію бізнес-процесів для реалізації продуктів чи послуг на зовнішньому та внутрішньому ринках.

Ключові слова: інвестиції, інновації, національна економіка, інвестиційно-інноваційний процес, цифровізація, сталий розвиток, глобалізація, конкурентоспроможність, ефективність, інноваційно-активні підприємства, бізнес-процеси.

Вступ. Сучасний стан національної економіки вимагає формування ефективних механізмів розвитку, які базуються на активзації процесів відтворення та впровадження результатів науково-технічного прогресу за підтримки та залучення інвестиційних ресурсів. Архітектура сучасних економічних систем потребує запровадження та реалізації оптимальних процесів, які характеризуються адаптивністю, лаконічністю та

ефективністю, враховуючи потреби сьогодення. Формування інвестиційно-інноваційних процесів сприяє підвищенню конкурентоспроможності національної економіки, забезпечуючи системну модернізацію виробничих потужностей та стимулюючи структурні зміни в економіці.

В результаті еволюції економічних наукових досліджень та поглядів спостерігається трансформація системних дефініцій, до складу яких можна віднести інновації та інвестиції, які не тільки виступають взаємопов'язаними категоріями, характеризують сучасні соціально-економічні процеси, але й є фундаментом сталого розвитку національної економіки, що особливо важливо в умовах повоєнного відновлення.

Відзначимо, що інвестиційно-інноваційний вектор розвитку стане вагомим основою стратегії сталого розвитку національної економіки, а інвестиційно-інноваційні процеси безпосередньо пов'язані з перебудовою складових господарського комплексу країни та державної політики регулювання економіки.

Огляд літератури. Теоретико-методологічні основи інвестиційно-інноваційних процесів у національній економіці досліджуються у наукових працях багатьох дослідників, серед них А. Даценко [1], А. Колодійчук, В. Пісний, Ж. Семчук [2], І. Охріменко, Н. Вдовенко, Є. Овчаренко, І. Гнатенко [3], А. Гулей [4], Н. Гладинець, Н. Ряшко [5], М. Крутько, М. Романашенко, І. Романашенко [6], Д. Левчинський [7], Г. Кундєєва, О. Соломка, Т. Швед [8] та ін.

Аналіз досліджень і публікацій із зазначеної проблематики показав, що необхідно дослідити теоретико-методичні основи інвестиційно-інноваційних процесів в контексті впливу глобальних викликів сьогодення, що сприятиме сталому розвитку національної економіки.

Мета та завдання. Основною метою даної статті є дослідження та обґрунтування теоретико-методичної основи інвестиційно-інноваційних процесів у національній економіці. Серед основних завдань наукової статті: визначити основні компоненти інвестиційно-інноваційних процесів у національній економіці; дослідження поняття інвестиційно-інноваційного процесу; обґрунтувати етапи, які включає інвестиційно-інноваційний процес та визначити його пріоритети.

Методи дослідження. З метою виконання дослідницьких заходів у контексті даної статті було застосовано наступні методи: теоретико-методологічний аналіз наукових джерел, систематизація концепцій інформаційного пошуку, змістовна діагностика наукових праць, метод групу-

вання інформації, узагальнення наукової літератури та інформаційно-комунікаційних джерел мережі Інтернет, системна діагностика, синтез, оцінка та узагальнення.

Результати та обговорення. Формування та перманентна реалізація інвестиційно-інноваційних процесів забезпечують технологічне оновлення, підвищують рівень конкурентоспроможності національної економіки, що також є запорукою сталого розвитку. Розгляд сутності та значення для розвитку національної економіки, враховуючи принципи сталого розвитку.

Фокусування та узагальненість наукових «підходів надає можливість зрозуміти сталий розвиток як позитивний безперервний процес руху, який задовольняє потреби населення на теперішній час і не ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби за умови збереження довкілля. Крім того, сталий розвиток насамперед передбачає:

- поліпшення якості життя людей у тих межах господарської діяльності діяльності, яка не призводить до руйнування природного механізму регуляції довкілля людей та його глобальних змін;
- адаптивність, гнучкість, ефективність національної економіки відповідати глобальним викликам; повертати економічну систему до динамічного та продуктивного стану;
- здатність швидко відновлюватись після потрясінь.
- можливість мінімізувати ризики значних коливань соціально-економічних процесів, забезпечуючи тривалість збереження певного рівня параметрів господарських систем та ефективність виробничих потужностей» [1].

Різноманітність підходів до визначення категорії інновації демонструє, з одного боку полярність, а з іншого – єдність думок, розглядаючи інновації як «вдосконалення технічних характеристик продукції і технологій виробництва, що виражається у досягненні кращих якісних показників виготовленої продукції, здешевленні собівартості продукції, і, відповідно, підвищенні конкурентоспроможності» [2].

Структуру інновацій також змінювалась, враховуючи трансформацію потреб і економічних відносин, виокремлюючи технологічні, соціально-економічні, фінансові, управлінські, процесні тощо.

На думку науковців, «інновація в умовах інноваційної економіки - це високоінтелектуальний розумовий процес діяльності підприємця, державного управлінця або іншого суб'єкту ринку, який складається з

циклів: зародження, проєктування, стратегування, бюджетування, виготовлення та комерціалізації. Крім того, така інновація повинна приносити результат не обов'язково у грошовому вимірі, але й користуватися попитом серед споживачів та мати суспільно корисний ефект» [3].

Зазначимо, що «під інноваційною діяльністю розуміється підприємницька діяльність, яка спрямована на отримання нових когнітивних умінь, технологій управління, специфічних знань в їх синергетичній реалізації зі стейкхолдерами ринку. При цьому головними умовами ефективності такої діяльності є можливість передачі отриманих умінь і знань у виробничу і нематеріальну сфери, комерційний оборот. Якісною основою інноваційної діяльності є суспільні відносини в процесі отримання таких нових умінь і знань, які фундаментально досліджуються на науковому та практичному рівнях» [3].

Детальне дослідження поняття інвестиційно-інноваційного процесу потребує оцінки окремо інвестиційного та інноваційного сегменту, враховуючи їх важливість для розвитку національної економіки в умовах цифрової трансформації, високих технологій та глобальних викликів.

Зауважимо, що сучасне визначення інвестиційно-інноваційного процесу базується на побудові комплексу взаємопов'язаних етапів, які містять елементи інвестиційної привабливості, розвиток інноваційних технологій та їх системну реалізацію на різних рівнях.

На думку вчених, «інноваційний процес — це процес створення, розповсюдження і впровадження продукції і технології, які відрізняються науково-технічною новизною і задовольняють нові потреби спільноти. Інноваційний процес передбачає перетворення наукового знання у фізичну реальність, здійснюється у просторі і часі і складається з певних залежних етапів» [2].

Аналіз сучасних досліджень підтверджує, що на тлі поєднання рушійних сил у вигляді інновацій та інвестицій, інвестиційно-інноваційні процеси є невід'ємною складовою економічного розвитку сучасного макроекономічного середовища, що, в свою чергу має суттєвий вплив на можливість наближення до принципів концепції сталого розвитку.

Інвестиції можуть бути як ендегенного характеру (від суб'єктів господарювання), так і екзогенного характеру (від держави, міжнародних організацій, венчурних капіталістів), а інновації є результатом їхнього ефективного застосування в реальному виробництві та на ринку.

З точки зору науковців, «інвестиційний процес — це об'єкт інсти-

туціонального впливу з боку держави, спрямованого на залучення інвестиційних ресурсів з метою одержання інвесторами прибутку або досягнення іншого корисного ефекту, а також реалізацію державних інтересів щодо забезпечення стійкого економічного зростання і раціональних структурних пропорцій національного господарства» [4].

Підкреслимо, що інвестиційно-інноваційний процес — це сукупність економічних, соціальних, технологічних та екологічних змін, спрямованих на інтеграцію інвестиційних потоків і адаптивних інноваційних рішень в національну економіку, що гармонічно поєднує етапи від формування інвестиційних ресурсів і технологічних рішень до впровадження інновацій у реальний сектор економіки з подальшою їх комерціалізацією.

«Інвестиційно-інноваційні процеси займають окреме місце поруч з іншими методами розвитку економічного потенціалу територій. Їх особливість полягає у тому, що очікуваним результатом такого розвитку є переформатування промислового комплексу країни у цілому на використання інноваційних технологій в організації виробництва та управлінні різними ресурсами» [5].

Інвестиції, з одного боку, забезпечують фінансові ресурси для розвитку суб'єктів господарювання, сучасних технологій, а інновації, з іншого, виступають як основний механізм адаптації та вдосконалення виробничих та супутніх процесів, що забезпечує системну трансформацію соціально-економічних процесів, а також формує нові перспективні можливості для покращення ефективності та цифровізації економіки, підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання з супутнім розвитком соціальної та економічної інфраструктури. Крім того, інвестиції є життєво необхідною умовою для розвитку інновацій, адже вони забезпечують фінансування досліджень та розробок, модернізації технологічних процесів, цифрову трансформацію, що як результат підвищує ефективність і конкурентоспроможність національної економіки.

Дослідники «вважають, що елементами інвестиційно-інноваційного розвитку в умовах системних перетворень є нововведення, орієнтовані на підвищення виробничо-технічного потенціалу (через модернізацію, технічне переоснащення, реконструкцію) та вдосконалення організаційно-економічних відносин (через реінжиніринг бізнес-процесів, реорганізацію, реструктуризацію виробництва та системи управління)» [5].

«Планування інвестиційно-інноваційних процесів розвитку територій переважно має проводитися у довгостроковому горизонті. Ор-

ганізація та взаємоузгодження інтересів та напрямів діяльності макроекономічних суб'єктів відбувається внаслідок значних інституційних змін, котрі впливають на способи виробництва, управління ресурсами, накопичення капіталу та структуру споживання» [5].

З іншого боку, «інноваційно-інвестиційний процес – це процес здійснення практичних дій, які спрямовані на впровадження результатів наукових досліджень та розробок і випуск на ринки збуту нових конкурентних товарів, робіт і послуг шляхом реалізації інвестицій» [6].

Аналіз сучасних досліджень показує, що для держави інвестиції в інновації є стратегічними ресурсами, що дозволяє створювати технології, що визначатимуть майбутній технологічний вектор та економічну архітектуру.

Розглянемо детальніше основні атрибутивні властивості та аспекти інновацій. По-перше, сфера високих технологій та інновацій виступає в ролі базового чинника підвищення продуктивності праці та створення нових ринків, що визначає інновації в якості драйвера економічного розвитку з метою ефективної адаптації до нових економічних реалій, особливо в умовах невизначеності та турбулентності. По-друге, країна з розвинутою інноваційною екосистемою здатна залучати більше іноземних інвестицій і створювати високотехнологічні виробництва, що сприяє підвищенню міжнародної конкурентоспроможності. По-третє, зважене стимулювання інвестиційно-інноваційних процесів через державну політику у вигляді системної підтримки наукових досліджень та створення сприятливого інвестиційного клімату для іноземних і внутрішніх інвесторів, що є необхідним в сучасних умовах.

Представлене дозволяє визначити, що у «майбутньому буде відбуватися достатньо тривалий процес компліментарного синтезу інноваційного еволюціонізму та синергетики теорії підприємницьких систем в умовах інноваційної економіки. Саме вони на основі сучасної методології будуть задавати тренд формування логіки визначення сутності "інновації" як найголовнішого інструментарію ефективного підприємництва в національній економіці інноваційного типу» [3].

Зазначимо, що, враховуючи комплексність та системність, інвестиційно-інноваційний процес включає наступні етапи, які характеризуються послідовністю та логічністю:

- інвестиційне планування та системне залучення ресурсів: формування сприятливого інвестиційного клімату, залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій, що особливо важливо в умовах повоєнної

- відбудови держави;
- інноваційний розвиток: створення нових технологій, методів організації виробничого процесу, впровадження нових продуктів (послуг);
- процес впровадження та комерціалізації інновацій: інтеграція інновацій в макроекономічне середовище, їх адаптація до сучасних потреб внутрішнього ринку, створення умов для підвищення можливостей використання цифрових технологій.

На думку Д. Л. Левчинського, «інвестиційний процес — це об'єкт інституційного впливу з боку держави, направленої на залучення інвестиційних ресурсів в цілях отримання інвесторами прибутку або досягнення іншого корисного ефекту, а також реалізацію державних інтересів по забезпеченню стійкого економічного зростання і раціональних структурних пропорцій національного господарства» [7].

Враховуючи сучасні підходи до визначення даної категорії, інвестиційно-інноваційний процес – це динамічна сукупність взаємопов'язаних економічних, фінансових та управлінських дій, спрямованих на залучення, розподіл та ефективне використання інвестицій для розробки, впровадження та дифузії інноваційних технологій, продуктів, послуг та бізнес-моделей, що є ключовим механізмом формування конкурентоспроможної та стійкої економіки в умовах цифрової трансформації, глобалізації та турбулентності.

Теоретичні моделі інвестиційно-інноваційних процесів вказують на важливість сприятливого інвестиційного клімату, державної підтримки, а також інтеграції науково-дослідницьких установ і бізнесу для створення екосистеми, яка активно сприяє інноваційним змінам, особливо в умовах невизначеності та турбулентності. Крім того, сутність цих процесів полягає в адаптованій здатності інтегрувати інвестиційні ресурси в інноваційну діяльність для досягнення високих темпів розвитку національної економіки.

Пріоритетне значення інвестиційно-інноваційних процесів полягає в тому, що вони є фундаментом сучасного економічного розвитку, оскільки саме сприяють:

- підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання;
- структурній модернізації національної економіки;
- створенню нових робочих місць;

- зменшенню технологічного розриву між країнами;
- забезпеченню сталого розвитку, національної та екологічної безпеки.

Дослідження теоретичних аспектів інвестиційно-інноваційних процесів підтверджують наявність кількох ключових етапів, а саме: залучення інвестицій у науково-дослідні роботи, комерціалізація інновацій, їх впровадження у виробничу та соціальну сфери.

У свою чергу, інвестиційний процес включає в себе етапи планування, управління, фінансування та оцінки ефективності використаних ресурсного потенціалу. Інноваційний процес передбачає генерацію ідей, розробку нових технологій, впровадження їх у виробництво, а також маркетингову стратегію бізнес-процесів для реалізації продуктів чи послуг на зовнішньому та внутрішньому ринках.

Функції інвестиційно-інноваційних процесів пов'язані із системними завдання, які виникають в умовах трансформації та глобальних викликів. Крім того, функції інвестиційно-інноваційних процесів характеризуються мультивекторністю, включаючи системні економічні, фінансові, інституційні, технологічні, соціальні та екологічні аспекти, визначаючи фундаментальну основу для стратегічного розвитку на макро-, мезо- та макрорівнях, враховуючи індикатори економічної динаміки, інноваційних трансформацій та адаптації до локальних і глобальних змін та викликів.

Розглядаючи функцію адаптації до зовнішніх економічних викликів, інвестиційно-інноваційні процеси дають можливість національній економіці підлаштуватися до певних змін у ендегенному та екзогенному середовищі, що є суттєвим в умовах глобальних викликів та трансформацій. Поступове забезпечення реіндустріалізації та технологічної модернізації за допомогою інвестицій у нові проєкти та адаптацію до нових економічних реалій можливо завдяки інноваціям через оптимальну адаптацію до змін в умовах макроекономічної нестабільності.

Періодичне впровадження інновацій в різні сфери життя, від охорони здоров'я до освіти та енергетики, суттєво підвищує рівень життя суспільства, зменшуючи соціальні, фінансові, екологічні ризики.

Базовим сегментом інвестиційно-інноваційних процесів є системна мобілізація ресурсів для реалізації інноваційних проєктів на різних рівнях. Крім того, інвестиції в інновації формують умови для ефективної капіталізації знань, що має центральне значення для економічного зростання, фінансово підкріплюючи науково-дослідницьку діяльність на макро-, мезо-, макрорівнях.

Інвестиційно-інноваційні процеси стимулюють необхідний розвиток інституціональних структур, які здатні забезпечити функціонування інноваційної екосистеми, що потребує розробки та включення відповідних нормативно-правових і регуляторних рамок, підтримку інноваційної політики та підвищення ефективності інституційних механізмів через інтеграцію інновацій в інфраструктурні сегменти.

Через механізми науково-технічного прогресу та передачі технологій здійснюється дифузія інновацій, що передбачає впровадження системних знань і технологій на різні рівні економічної діяльності, у тому числі в інноваційно-активних підприємствах, що, у свою чергу, дозволяє змінити економічні парадигми та підвищити економічну ефективність на макро- та мікрорівнях.

На думку Кундєєвої Г. О., «інноваційний розвиток відбувається через дифузії інновацій, це передбачає, що інновації перебувають у стані комерціалізації, і очікуваним ефектом від їх поширення на ринку є окупність вкладених у комерціалізацію інвестицій і забезпечення певного рівня рентабельності їх використання. Враховуючи зазначене, ключовим завданням дифузії інновацій є швидкість їх поширення на ринку і передбачення альтернативних варіантів поведінки дифузора» [8].

Зауважимо, що інвестиційно-інноваційні процеси виступають каталізаторами економічних змін, сприяючи структурній трансформації економіки. За допомогою інвестицій та інновацій з'являються нові економічні осередки, забезпечуючи внутрішню технологічну трансформацію з високим потенціалом соціально-економічного розвитку. Саме це сприятиме поступовій диференціації та інтерналізації інноваційних процесів в межах галузевих та міжгалузевих трансформацій із забезпеченням структурної перебудови національної економіки в умовах цифровізації та діджиталізації.

Підвищення рівня забезпечення конкурентних переваг на зовнішніх і внутрішніх ринках здійснюється за допомогою розвитку інноваційних технологій, що дозволяє досягти високої економічної вартості через продуктову інновацію та створити сучасні, основані на діджиталізації форми управлінських стратегій. Крім того, інвестиційно-інноваційні процеси в межах міжнародної співпраці дозволяють створювати спільні технологічні платформи, які впливають на зростання міжнародної конкурентоспроможності, підтримуючи необхідну інтеграцію національних економік.

В умовах обмежених природних та матеріальних ресурсів функція ресурсної ефективності є важливою складовою інвестиційно-інноваційних

процесів. Виокремлення сегментів стратегії сталого розвитку, яка передбачає застосування чистих технологій та відновлюваних джерел енергії, із впровадженням інтеграції екологічних інновацій та зелених технологій, базується на впровадженні інновацій, які забезпечують значне зниження екологічних наслідків, покращуючи екологічну стійкість виробництва та знижуючи рівень неефективного споживання природних ресурсів.

Висновки. У результаті проведеного дослідження представлені теоретична та методична основа інвестиційно-інноваційних процесів у національній економіці, що дало змогу визначити функціональний аспект інвестиційно-інноваційних процесів в умовах трансформації та глобальних викликів. Під час дослідження було обґрунтовано доведено, що інвестиційно-інноваційний процес — це динамічна сукупність взаємопов'язаних економічних, фінансових та управлінських дій, спрямованих на залучення, розподіл та ефективне використання інвестицій для розробки, впровадження та дифузії інноваційних технологій, продуктів, послуг та бізнес-моделей, що є ключовим механізмом формування конкурентоспроможності та стійкості економіки в умовах цифрової трансформації, глобалізації та турбулентності. Теоретичні моделі інвестиційно-інноваційних процесів вказують на важливість сприятливого інвестиційного клімату, державної підтримки, а також інтеграції науково-дослідницьких установ і бізнесу, у тому числі інноваційно-активних підприємств, для створення екосистеми, яка активно сприяє інноваційним змінам, особливо в умовах невизначеності та турбулентності.

Список використаної літератури

1. Даценко А. Концептуальні засади проблеми сталого розвитку національної економіки України. Економіка та суспільство. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-6> (дата звернення: 02.10.2024).
2. Колодійчук А. В., Пісний В. М., Семчук Ж. В. Сутність інновацій, структура та основні етапи інноваційного процесу. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Т. 19, № 9. С. 191–196.
3. Інновації в системі стратегічного управління безпекою національної економіки в умовах ризиків та невизначеності глобалізації / І. В. Охріменко та ін. Економіка та держава. 2021. № 8. С. 4–9. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.8.4> (дата звернення: 03.10.2024).
4. Гулей А. І. Сутність і економічна природа інвестицій та інвестиційного процесу. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 16. С. 15–17.
5. Гладинець Н., Ряшко Н. Теоретичні основи інвестиційно-інноваційних процесів розвитку територій. Економічний простір. 2021. № 169. С. 56–60. URL: <https://>

/doi.org/10.32782/2224-6282/169-10 (дата звернення: 02.10.2024).

6. Крутько М. А., Романащенко М. О., Романащенко І. О. Роль інноваційно-інвестиційних процесів в аграрному секторі економіки України. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2021. № 1. С. 24–28. URL: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2021-1-4> (дата звернення: 02.10.2024).
7. Левчинський Д. Л. Суть та економічна природа інвестицій і інвестиційного процесу. Механізм регулювання економіки. 2011. № 2. С. 131–139.
8. Кундеева Г. О., Соломка О. М., Швед Т. В. Дифузія як чинник розвитку інноваційного процесу. Determinants of innovation and investment development of multibranch entrepreneurship, tourism and hospitality industry : монографія / ред. В. М. Яценко. Nuremberg, 2019. P. 46–57.

Стаття надійшла 09.10.2024 р.

A. O. Rakytska,

PhD student (Economics),

Odesa I. I. Mechnikov National University,

24/26, Frantsuzkyi bulvar, Odesa, 65058, Ukraine.

e-mail: anna.rakytska@ukr.net

ORCID 0009-0007-7811-1842

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASIS OF INVESTMENT AND INNOVATION PROCESSES IN THE NATIONAL ECONOMY

The article is devoted to the study of the theoretical and methodological basis of investment and innovation processes in the national economy. It is found that the formation and permanent implementation of investment and innovation processes provide technological renewal, increase the level of competitiveness of the national economy, which is also a guarantee of sustainable development. The focus and generalization of scientific approaches to investment, innovation and sustainable development in the national economy are proposed. It is substantiated that the investment and innovation process visualizes a set of economic, social, technological and environmental changes aimed at integrating investment flows and adaptive innovation solutions into the national economy, which harmoniously combines the stages from the formation of investment resources and technological solutions to the introduction of innovations into the real sector of the economy with their subsequent commercialization. The main components of investment and innovation processes in the national economy are determined. The stages that the investment and innovation process includes are substantiated and its priorities are determined. It was found that the innovation process involves the generation of ideas, the development of new technologies, their implementation in production, as well as a marketing strategy for business processes for the sale of products or services in foreign and domestic markets.

Analysis of research and publications on the above issues showed that it is necessary to investigate the theoretical and methodological foundations of investment and

innovation processes in the context of the impact of today's global challenges, which will contribute to the sustainable development of the national economy.

Theoretical models of investment and innovation processes indicate the importance of a favorable investment climate, state support, as well as the integration of research institutions and business, including innovative enterprises, to create an ecosystem that actively promotes innovative changes, especially in conditions of uncertainty and turbulence.

Keywords: investments, innovations, national economy, investment and innovation process, digitalization, sustainable development, globalization, competitiveness, efficiency, innovative enterprises, business processes.

References

1. Datsenko, A. (2023). Kontseptualni zasady problemy staloho rozvytku natsionalnoi ekonomiky Ukrainy [Conceptual foundations of the problem of sustainable development of the national economy of Ukraine]. *Economy and Society*, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-6>. (in Ukrainian)
2. Kolodiichuk, A. V., Pisnyi, V. M., & Semchuk, Zh. V. (2009). Sutnist innovatsii, struktura ta osnovni etapy innovatsiinoho protsesu [Essence of innovations, structure and basic stages of innovative process]. *Scientific Bulletin of UNFU*, 19(9), 191–196. (in Ukrainian)
3. Okhrimenko, I. V., Vdovenko, N. M., Ovcharenko, Ye. I., & Hnatenko, I. A. (2021). Innovatsii v systemi stratehichnogo upravlinnia bezpekoiu natsionalnoi ekonomiky v umovakh ryzykiv ta nevyznachenosti hlobalizatsii [Innovations in the system of strategic security management of the national economy in the conditions of risks and uncertainty of globalization]. *Ekonomika ta derzhava*, (8), 4–9. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.8.4>. (in Ukrainian)
4. Gulei, A. I. (2013). Sutnist i ekonomichna pryroda investytsii ta investytsiinoho protsesu [Essence and economic nature of investments and investment process]. *Investytsii: Praktyka ta dosvid*, (16), 15–17. (in Ukrainian)
5. Hladynets, N., & Riashko, N. (2021). Teoretychni osnovy investytsiino-innovatsiinykh protsesiv rozvytku terytorii [Theoretical framework for investment and innovation processes of territorial development]. *Ekonomichnyi prostir*, (169), 56–60. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/169-10>. (in Ukrainian)
6. Krutko, M. A., Romanashenko, M. O., & Romanashenko, I. O. (2021). Rol innovatsiino-investytsiinykh protsesiv v ahromomu sektori ekonomiky Ukrainy [The role of innovation and investment processes in the agricultural sector of the economy of Ukraine]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, (1), 24–28. <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2021-1-4>. (in Ukrainian)
7. Levchynskiy, D. L. (2011). Sut ta ekonomichna pryroda investytsii i investytsiinoho protsesu [Essence and economic nature of investments and investment process]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, (2), 131–139. (in Ukrainian)
8. Kundieieva, H. O., Solomka, O. M., & Shved, T. V. (2019). Dyfuziia yak chynnyk rozvytku innovatsiinoho protsesu. In V. M. Yatsenko (Ed.), *Determinants of innovation and investment development of multibranch entrepreneurship, tourism and hospitality industry* (pp. 46–57). Verlag SWGimex GmbH. (in Ukrainian)

УДК 347.77:330.3

JEL D23, K11, M10

DOI 10.18524/2413-9998.2024.2(57).324484

I. V. Rudik,

Cand. Sc. (Philology), Associate Professor,
Odesa I. I. Mechnikov National University,
24/26, Frantsuzkyi bulvar, Odesa, 65058, Ukraine.
e-mail: i.rudik@onu.edu.ua
ORCID: 0000-0001-6121-8060

Y. I. Zadvornyi,

PhD Student (Management),
Odesa I. I. Mechnikov National University,
24/26, Frantsuzkyi bulvar, Odesa, 65058, Ukraine.
e-mail: jarraslap@mail.com

A NEW DIMENSION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE FACE OF MODERN GLOBAL CHALLENGES

The article examines a new dimension of corporate social responsibility in the context of global challenges. It has been proven that business needs to be aware of its responsibility to society and the environment. These responsibilities are implemented in different ways and under different concepts, such as corporate social responsibility (CSR) and shared value creation (CSV), which are compared in this paper. The main goal of this work is to explore the concept of creating shared value (CSV) as a potential evolution of corporate social responsibility (CSR). The differences between these approaches are explored, highlighting how CSV can overcome the limitations of CSR and provide a more integrated strategy to achieve both economic and social goals. Both approaches are seen as ways of business responding to society's needs and solving social and environmental challenges. Special attention is paid to CSV, which is often perceived as the next evolutionary step or addition to CSR. CSR remains a central concept integrated into global business strategies. Regardless of the terminology, discussing corporate social and environmental responsibility is mutually beneficial for both business and society. Tools for measuring the success of CSV initiatives are essential for evaluating their impact. In general, the creation of shared value is one of the promising ways of restructuring corporate thinking to solve modern social, environmental and economic challenges, which can become an inspiration for further research and practical initiatives.

Keywords: corporate social responsibility (CSR), creating shared value (CSV), evolution of business strategies, business social responsibility, sustainable development, stakeholder management, social innovation, ethical business practices.

Introduction. CSR has historically been the main tool through which

business takes into account social needs, distributing the created economic value for the benefit of society. Many researchers (Carroll, Crane, Matten and others) agree that CSR, despite its long history, remains relevant because it evolves in accordance with changing social and economic conditions. CSV, whose concept was presented by Porter and Kramer in 2011, offers a new approach that integrates social and economic aspects into a single value creation strategy. CSV is seen as a development and addition to CSR that overcomes its limitations. It emphasizes the creation of new opportunities and values, and not only the distribution of already created resources. Some researchers also note the relationship of CSV with concepts such as stakeholder management, corporate citizenship, and social innovation.

Literature review. Active interest of scientists in problems sustainable development and business participation in it process through the implementation of the concept of corporate social responsibility, reflected in many scientific studies. Among the researchers, it is worth noting the works of: Lomachynska I. *et al.*, [1], Wójcik P. [2], Visser W. [3], Daly P. [4], Alverdo F. [5], Bengtsson M. and Kock S. [6], Austin, R. [7]. The study of scientific literature shows a wide range of approaches to corporate social responsibility. At the same time, the lack of universal mechanisms and methods of measuring corporate social responsibility indicates the need for further study of specific aspects of this responsibility, which emphasizes the relevance of scientific research.

Objectives and tasks. This paper is an investigation of the extent to which CSV is truly the next stage in the evolution of CSR, or whether it merely complements the previous concept, as well as identifying key differences between these approaches. The analysis includes:

- explanation and definition of CSR and CSV;
- key differences between the approaches;
- critical assessment of the advantages and disadvantages of each concept;
- analysis of how these concepts can be applied to address contemporary social challenges.

This analysis aims to deepen understanding of how companies can use CSR and CSV to integrate social goals into business strategies, demonstrating how CSV can be an effective evolution of CSR in the modern world. The research question to address this topic is: Why can CSV be considered the next stage in the evolution of CSR? What are the main advantages and disadvantages of each approach in the context of contemporary challenges?

Research Methods. The methodology includes a systematic literature review as a method for identifying, evaluating and synthesizing existing completed and documented work. This article collects, combines and compares existing research papers, books and articles from sources such as The Economist to analyze the theories of CSR and CSV. The review synthesizes different scholarly perspectives, highlighting the differences, advantages and criticisms of these theories.

The literature collection process was structured in stages. Based on the research question, specific bibliographic and article databases were selected. The main databases used were Google Scholar, Emerald Insight and Springer Online. Google Scholar was found to be particularly effective as it aggregated articles from different databases while citing original sources.

Key search terms included phrases such as «Corporate Social Responsibility», «Creating Shared Value», «Critique of CSR» and «Extending CSV». These terms were carefully selected to fit the research question and to provide consistent, relevant data through database search tools. This methodology ensured a thorough and reproducible review process.

Results and discussion. A business, operating as an organization to buy and sell goods or services for profit, has numerous relationships with its environment. These relationships require a certain ethics by which the company must act in order to justify its existence. Business ethics studies situations, activities, and decisions that raise questions of right and wrong. Sometimes business is perceived as unethical or immoral, but it is always based on certain values and principles.

Ethical standards such as honesty, trust, and cooperation are the foundation of business, because without them, companies cannot function. For example, if managers lied and employees and customers did not trust each other, the business simply could not exist. At the same time, the definition of what is ethical depends on many factors and is not always unambiguous.

Every company has numerous stakeholders whose needs and expectations often conflict. For example, cutting employee salaries to increase dividends to shareholders can be morally controversial. Similarly, the question arises whether it is permissible to reduce the quality of information for consumers for the sake of profit, or whether it is right to deny paternity leave to increase productivity. Such decisions require a balance between the interests of the business and its ethical obligations.

In addition to its main stakeholders, companies interact with the general

environment and everyone who feels the impact of its activities. In different groups and contexts, a company's behavior may be perceived differently — as right or wrong.

Morality defines what is considered right or wrong in a community or for an individual, while ethics formulates rules and principles based on these ideas. Thus, morality is responsible for evaluating actions, while ethics creates norms for decision-making.

For a profit-oriented business, adhering to ethical principles may seem impractical. However, modern companies, especially in Western countries, can attract more customers by demonstrating ethical behavior. At the same time, just creating the appearance of ethics is cheaper than real ethics, which requires significant costs. Although there is a risk of large losses if fraud is exposed, for many businesses it remains more profitable to appear ethical than to invest in the processes necessary for true ethics. Every business is obliged to take into account the interests of all stakeholders and to observe mutual rights and obligations. Stakeholders have the right to be perceived as an end, not a means to achieve business goals. The foundations of modern human rights, such as the right to life, liberty, justice and decent work, are based on the idea that all people should be protected and respected, and the rights of some give rise to the obligations of others.

However, the implementation of such rights often varies by region, and multinational corporations adapt their approaches to ethical standards to local conditions. To ensure consistent standards, common principles or codes of conduct are needed that define how companies should act. A code of conduct can be an effective tool for addressing ethical issues in business. However, not only codes but also other forms of generally accepted business conduct can create a conducive environment for all participants. Theories of corporate social responsibility (CSR) and creating shared value (CSV) also offer possible solutions for improving business ethics.

The initial question was whether companies need to adhere to a specific code of conduct or framework to respond to the social and environmental needs of their environment. Such codes can manifest themselves through CSR or CSV activities. In response to environmental and human rights violations, civil society has increasingly demanded social responsibility, and regulatory pressures are forcing companies to respond to modern challenges.

The motivations of companies to engage in such initiatives vary, from the desire to meet stakeholder expectations or improve their image to

genuine concern for the environment. However, it is not the motive that is important, but the correct behavior of companies, although this concept may be interpreted differently in different parts of the world. Unified rules could encourage businesses to adhere to uniform standards. Global CSR norms began to be created as early as the 1970s, but most such guidelines remain recommendations, not mandatory norms. They set voluntary standards for responsible corporate behavior in a global context, promoting compliance with generally accepted norms and standards.

Although international codes of conduct exist, they remain largely symbolic due to the resistance of multinational corporations and developed countries to the introduction of binding international laws. Justice and human rights are interpreted differently in different regions, but at a basic level they should be implemented in the same way. Justice is about treating everyone equally, providing everyone with what they deserve. This requires respecting both fundamental human rights and property rights. CSR and CSV are key tools that contribute to creating fair conditions for stakeholders. CSR is used as a way to legitimize business by creating an impression of caring about society and the environment. CSV, as an extension of CSR, offers a new approach that simultaneously increases value for business and society. Although CSV has the potential for improvement, there has been no significant further development of the theory. The modern concept of corporate social responsibility (CSR) began to take shape in the 1950s, although business efforts to benefit society existed long before that. In the United States, CSR developed through literary works that explored the responsibilities that businesses could assume to society. Similar practices have appeared around the world under various names, and today CSR is integrated into corporate governance in many regions.

CSR is difficult to define unambiguously, as it has many meanings depending on the context. This uncertainty persists, as approaches to CSR are constantly changing, and different stakeholders — citizens, companies and governments — interpret it differently. In recent decades, CSR has become an important part of the strategic management of companies that develop social responsibility policies and tools for their implementation. Despite its widespread use, the vagueness of the concept limits its effectiveness as a decision-making tool. CSR remains a multifaceted but ambiguous concept that depends on the cultural context and organizational practices. It encompasses issues of honesty, transparency and fairness in business, but its fragmentation

complicates research and integration into management sciences.

Ultimately, CSR is a broad set of initiatives aimed at achieving social efficiency, but due to its flexibility and diversity of approaches, it remains open to interpretation. The corporate social responsibility pyramid (Fig. 1), developed by Carroll, is one of the most famous models for defining CSR. It is designed as a four-component framework for a structured understanding of the concept. Although the model was largely developed in an American context, research has shown that cultural differences influence CSR priorities, making it adaptable to different regions, including Europe.

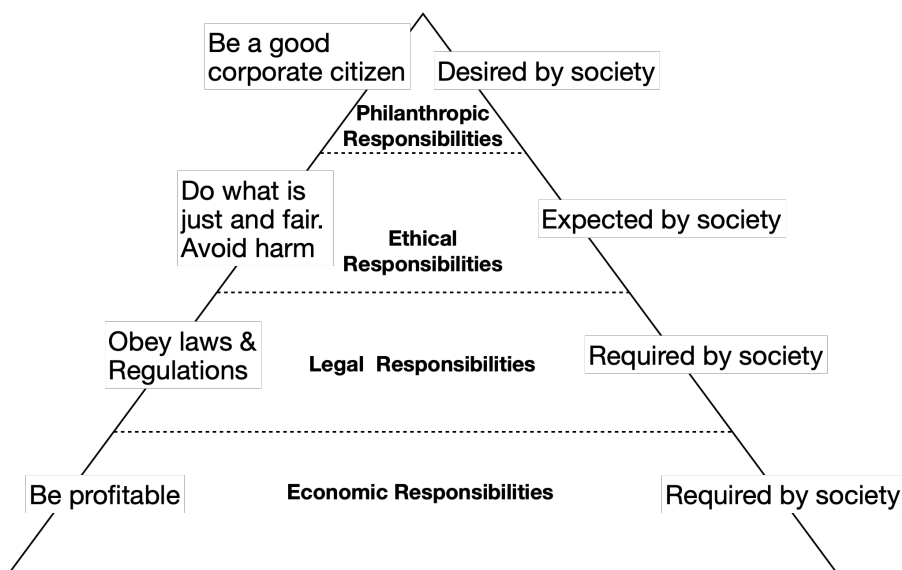


Fig. 1. Corporate Social Responsibility (CSR) Pyramid.

Today, the model remains popular, with many variations and widespread application. In 2016, Carroll updated his pyramid, confirming its relevance. CSR is mostly viewed as a set of policies and practices that businesses use to protect society and stakeholders in their strategies. Although there are debates about the voluntary nature of CSR and compliance with legislation, Carroll's model remains a clear framework that helps explain how businesses can effectively integrate social responsibility into their operations. In summary, it is important to understand that economic responsibility is «mandatory» for

businesses by society, legal responsibility is also «mandatory», ethical responsibility is «expected», and philanthropic responsibility is both «expected and desired». Given the dynamic nature of the environment, these four categories can change and evolve over time. The different levels of responsibility should be carried out sequentially, from economic to philanthropic. The following is an adaptation of the model that demonstrates how the pyramid can be interpreted and adapted to different circumstances.

CSR provides companies with significant benefits, such as effective risk management, cost reduction, improved customer relationships, access to capital, operational sustainability, and the ability to innovate. Such initiatives not only contribute to business profitability, but also create a more sustainable economic system, creating overall benefits for society. The core idea of CSR is the principle of «doing good by doing the right thing». Fulfilling social responsibilities can improve the financial performance of companies that strategically position themselves as ethically responsible. This helps to increase the attractiveness of the company among customers, employees, investors and other stakeholders, while reducing reputational risks and ensuring social legitimacy. The benefits of CSR include reducing costs and risks, strengthening competitive positions, improving reputation and creating synergies between social and economic goals. Thanks to this, companies can gain a sustainable competitive advantage, strengthening their position in the market.

The concept of CSR has attracted much criticism, focusing on the general ethical issues and economic disadvantages of implementing such initiatives. One of the main arguments against CSR is the view that the primary responsibility of business is to maximize profits for shareholders. Social problems, according to this position, should be addressed by government and legislation, not by business. CSR spending can be viewed as an inefficient use of resources that distracts the company from its core goals. It is also believed that CSR can create conflicts of interest between managers and shareholders, since managers can use these initiatives to achieve their own goals. In addition, such spending often does not bring tangible economic benefits.

Some critics point out that business does not have sufficient expertise to address social issues. Managers are more focused on financial aspects, and social responsibility can distract from key tasks. There are concerns that CSR takes business into areas unrelated to its direct goals and may reduce the competitiveness of companies, especially in the global market.

The implementation of CSR in developing countries faces many

challenges. The lack of a proper legal framework makes it difficult to develop responsible business, and CSR initiatives often remain a formality due to limited resources and lack of interest. In countries such as India and Pakistan, violations of laws on corruption, human rights or the environment are common. Many developing countries depend on foreign investment and provide companies with legal advantages, even if this is detrimental to compliance with standards. Corruption allows companies to ignore local and international laws without significant consequences. In some cases, companies can use their influence to improve legislation, but this is the exception rather than the rule.

CSR is often implemented only in the countries of origin of companies, while contractors in developing countries work in substandard conditions. In industries such as textiles and electronics, companies outsource production to low-cost regions, which leads to poor working conditions and excessive pressure on suppliers. Suppliers who do not meet expectations are quickly replaced, making long-term partnerships impossible. While companies may demonstrate social responsibility in developed countries, CSR is often ignored in developing countries, as the main goal remains to reduce costs and maintain competitiveness.

CSR includes corporate social and environmental responsibility, but its impact on the company and society is not always clear: some researchers consider CSR to be wasteful, while others believe that properly implemented initiatives reduce costs, improve reputation, integrate stakeholder interests, and provide a competitive advantage. Some researchers note that the question remains open as to whether companies should engage in CSR only for the public good, or whether these initiatives should also benefit business. Porter and Kramer proposed the concept of creating shared value (Creating Shared Value (CSV), which involves integrating social values into the core business of a company to create a win-win scenario for business and society. This helps increase productivity, stimulate innovation and create new markets.

Unlike traditional CSR, CSV focuses not on individual philanthropic projects, but on a strategic approach to business that promotes long-term sustainability (Table 1). Implementing CSV helps businesses solve societal problems while simultaneously expanding their capabilities, creating new markets and increasing efficiency. Many well-known companies are already implementing CSV approaches aimed at creating long-term, mutually beneficial solutions that meet today's sustainability challenges.

CSR combines ethical and business components, but to remain effective,

it must add value to corporate success. Society plays a key role in business development, and its needs cannot be ignored.

Table 1

Significant characteristics of CSR and CSV concepts

CSR	CSV
Value: doing good — normative stance	Value: economy and societal benefits relative to cost — positive approach to business in society issues
Treats social issues as separated from the core business of the company	Treats social issues as potentially beneficial for the company
Citizenship, philanthropy, sustainability	Joint company and community value creation
Discretionary or in response to external pressure. Company's actions are driven externally, responsive	Integral to competing / company's actions are driven internally, proactive
Separate from profit maximization / assumes generating profits — implicitly Sacrificing profits as a social interest	Integral to profit maximization / profits are pursued, not obvious. Includes social concerns in company's core business, therefore creates economic value through creating social value.
Agenda is determined by external reporting and personal preferences — CSR is detached from strategy framework	Agenda is company specific and internally generated. CSV involves a strategy analysis tools
Impact limited by corporate footprint and CSR budget	Realigns the entire company budget

However, Porter and Kramer proposed a new approach — Creating Shared Value (CSV), arguing that CSR is outdated and requires rethinking. In their opinion, economic and social goals are not contradictory to each other, but are interconnected. The competitiveness of a company depends on the conditions in the region of its operation: educated and healthy employees, a stable social environment. Business cannot exist in isolation from society, and their relationship must be used to create shared value.

CSV focuses on integrating social goals into business strategy. This allows companies not only to support communities, but also to increase their productivity and competitiveness. Porter and Cramer emphasized the need to reconnect the success of businesses with the communities in which they operate, creating win-win scenarios where economic and social progress go

hand in hand. In 2011, Porter and Cramer proposed the concept of Creating Shared Value (CSV), arguing that capitalism needed to be rethought. They pointed out that businesses are often blamed for causing social, environmental, and economic problems, as companies often make profits at the expense of society. This has led to a decline in trust in business, increased regulation, and a vicious cycle that hinders competitiveness and economic growth.

The main problem, according to the authors, is the outdated approach to value creation, which focuses only on short-term financial indicators. Companies ignore long-term success factors such as customer needs, supplier sustainability and community development. An example of this is the relocation of business operations to low-wage countries, which creates a new imbalance between economic efficiency and social progress. CSV proposes to integrate social and economic goals, creating value for society and business at the same time. This approach includes policies and practices that increase the competitiveness of the company, while improving conditions for the communities where it operates. Unlike CSR, CSV is not philanthropy or sustainability, but a new way to achieve economic success.

CSV focuses on identifying links between social and economic progress, improving the interaction between business and society. Companies should evaluate value through the ratio of benefits and costs, not just benefits. This concept helps businesses move from short-term profit maximization to long-term growth through innovation and increased productivity. CSV considers not only the economic, but also the social and political aspects of the relationship between business and society, contributing to the transformation of capitalism and the restoration of trust in business.

In addition to the positive aspects already mentioned, shared value can have an even deeper impact on companies and the communities in which they operate. The question of why companies should start creating shared value is explained by its origins. Porter and Kramer note that the competitiveness of companies depends heavily on the well-being of the community, as they are closely interconnected. A company cannot be successful if it does not create demand for its products in the community where it operates. At the same time, to create demand, you need a successful community, which is not only the main target audience, but also provides critical resources and support for the business.

Communities depend on companies because successful businesses provide jobs and opportunities for enrichment. However, if cooperation

between the company and the community deteriorates, both parties face difficulties, for example, due to regulations that hinder productivity or due to the relocation of business to other regions with better conditions. In the past, the traditional view of capitalism was that business contributed to society by creating jobs, paying taxes, and investing. However, critics, including Friedman, argued that companies should not take on the responsibility of solving social problems, which were the responsibility of governments and society. In pursuit of profit maximization, companies encouraged consumers to buy more goods while simultaneously cutting costs through restructuring, wage cuts, and relocation. These measures improved financial performance in the short term, but they reduced innovation and organic growth, creating long-term problems. This was viewed negatively by communities, as corporate profits often came at the expense of communities. However, the increased income did not always solve the problems of high unemployment or financial pressures on local services.

In the past, companies took on more social responsibilities by meeting the needs of their communities. But over time, as other social institutions emerged, this connection weakened. Investment in society decreased, and companies began to move their operations to other regions, defining themselves as «global» enterprises. While globalization has contributed to economic progress, it has missed opportunities to create value. In strategic management, a company's success depends on creating a unique value proposition that meets customer needs. However, a narrow focus on the competitive environment and short-term goals has prevented companies from paying attention to broader social needs. Conceptually, the CSV definition model can also be represented as a pyramid (Fig. 2). Shared value addresses this problem by focusing on the interaction of business with the wider environment and creating innovations that benefit both companies and communities.

These criticisms highlight both the strengths and weaknesses of CSV, providing a comprehensive understanding of its impact and limitations, as they appears in Table 1.

The CSV concept promotes progressive ideas, in particular, emphasizing the positive contribution of business to society. It rejects a defensive approach and encourages companies to use their resources for social progress. The idea of proactive business and its impact on society is recognized as an important direction that stimulates innovation and development. CSV changes the approach to creating products and services,

emphasizing their compliance with real social needs. This promotes innovation and raising social goals to a strategic level, which is recognized as an important advantage of the concept. It also combines economic and social value, emphasizing that progress is achieved through shared incentives and competition.

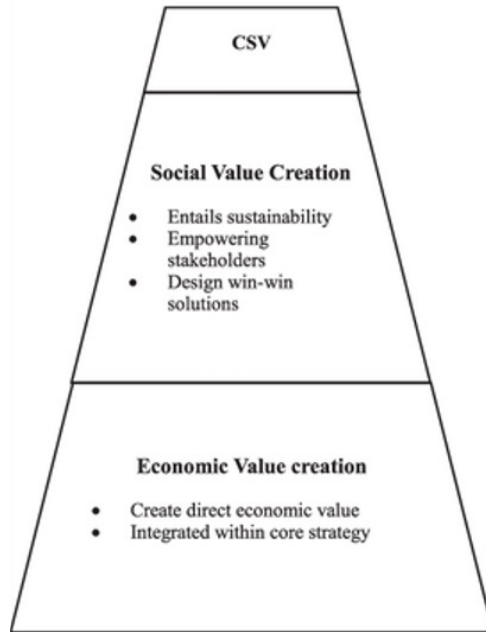


Fig. 2 Pyramid of Creating Shared Value (CSV)

In addition, CSV provides a clear understanding of the role of governments in creating the conditions for promoting shared value. States can set goals, stimulate innovation and introduce reporting systems aimed at achieving shared progress. One of the key aspects of CSV is its attempt to reimagine capitalism by creating a framework that unifies different approaches and re-purposes capitalism to societal needs. This concept promotes the harmonious progress of business and society, providing a double win-win.

The main criticisms of CSV include its lack of novelty, as it builds on existing ideas rather than proposing a revolutionary approach. Furthermore, CSV has been criticized for simplifying the balance between social and

economic goals, ignoring the complexity of this process. A final criticism is that CSV does not address the fundamental flaws of capitalism, but merely reflects the same systemic problems inherent in contemporary practices.

Conclusions. Critics of CSV often see it not as a continuation of CSR, but as a limitation of it, returning the concept to an outdated understanding. While CSV is not a solution to all of capitalism's problems, it offers a new direction that makes social issues more attractive to business. The purpose of the work was to analyze the strengths and weaknesses of both approaches, as well as to identify their differences. Although CSV originates from CSR and shares certain features with it, it also demonstrates unique approaches aimed at connecting business and social interests. Critics of CSV often point to its overvaluation, particularly through claims of "reinventing capitalism". They suggest developing alternative approaches instead. Despite this, CSV managed to attract the attention of businesses tired of traditional CSR approaches. Although the concept is still evolving, its ideas have become the basis of many discussions in business.

CSR remains a central concept integrated into global business strategies. Regardless of the terminology, discussing corporate social and environmental responsibility is mutually beneficial for both business and society. Tools for measuring the success of CSV initiatives, although not considered in this paper, are important for evaluating their impact. In general, the creation of shared value is one promising way of reshaping corporate thinking to address contemporary social, environmental and economic challenges, which can inspire further research and practical initiatives. Due to the limitations of current knowledge about both theories, future research may focus on new discoveries or reinterpretations of the concepts. It is also worth considering new areas for the application of CSV, such as the role of information technology and artificial intelligence in creating shared value. The changing needs of humanity, such as an aging population, climate change, emerging diseases, improved waste and water management, create opportunities for companies to offer solutions to global problems. The list of such problems includes poverty, hunger, education, clean water, affordable energy, climate action, etc.

An interesting direction of research could be the analysis of CSR and CSV initiatives in large international companies. It is worth finding out whether companies perceive these approaches as different or the same, and how they present them in their reports. In addition, it is important to develop

criteria for measuring the success of both approaches and assessing their impact on society and business.

References

1. Lomachynska, I. A., Churkina, I. Ye., & Voitsekhovska, A. (2021). Transformatsiia biznes-modelei pidpriemnytskoi diialnosti v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky ta finansovoho sektoru [Transformation of the business models of entrepreneurial activity in the context of digitalization of the economy and financial sector]. *Rynkova ekonomika: Suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, 20(3(49)), 97–117. (in Ukrainian)
2. Wójcik, P. (2016). How creating shared value differs from corporate social responsibility. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, 24(2), 32–55. <https://doi.org/10.7206/jmba.ce.2450-7814.168>
3. Visser W. Understanding shared value. Distribute ESG and Sustainability News to a Global Audience | 3BL Media. URL: <https://www.3blmedia.com/news/understanding-shared-value> (date of access: 01.10.2024).
4. Daly, P. (2024, July 5). CSR or CSV — What's the difference? Daly Blog. <https://www.daly-creations.com/blog/csr-vs-csv>
5. Alvaredo, F. (2011). Inequality over the past century. *Finance & Development*, 48(3), 28–29.
6. Bengtsson, M., & Kock, S. (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(3), 178–194. <https://doi.org/10.1108/08858629910272184>
7. Austin, R. D., & Sonne, T. (2014). The Dandelion Principle: Redesigning Work for the Innovation Economy. *M I T Sloan Management Review*, 55(4), 67–72.
8. Becerra, M. (2009). *Theory of the firm for strategic management: Economic value analysis*. Cambridge University Press.
9. Bayulgen, O. (2008). Muhammad yunus, grameen bank and the nobel peace prize: What political science can contribute to and learn from the study of microcredit. *International Studies Review*, 10(3), 525–547. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2486.2008.00803.x>
10. Beaver, W. (1999). Is the stakeholder model dead? *Business Horizons*, 42(2), 8–12. [https://doi.org/10.1016/s0007-6813\(99\)80003-2](https://doi.org/10.1016/s0007-6813(99)80003-2)

Стаття надійшла 10.10.2024 р.

I. В. Рудік,

кандидат філологічних наук, доцент,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна.
ORCID: 0000-0001-6121-8060
e-mail: i.rudik@onu.edu.ua

Я. І. Задворний,

здобувач третього рівня вищої освіти
спеціальності Менеджмент,

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна.
e-mail: jarraslap@mail.com

НОВИЙ ВИМІР КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ СУЧАСНОСТІ

У статті досліджується новий вимір корпоративної соціальної відповідальності в умовах глобальних викликів. Доведено, що бізнесу необхідно усвідомлювати свою відповідальність перед суспільством та навколишнім середовищем. Дані обов'язки реалізуються різними способами та під різними концепціями, такими як корпоративна соціальна відповідальність (CSR) і створення спільної цінності (CSV), які порівнюються в даній роботі. Основною метою цієї роботи є дослідження концепції створення спільної цінності (CSV), як потенційної еволюції корпоративної соціальної відповідальності (CSR). Досліджуються відмінності між цими підходами, висвітлюючи, як CSV може подолати обмеження CSR та забезпечити більш інтегровану стратегію для досягнення як економічних, так і соціальних цілей. Обидва підходи розглядаються як способи реагування бізнесу на потреби суспільства та вирішення соціальних і екологічних викликів. Особливу увагу приділено CSV, яке часто сприймається як наступний еволюційний крок або доповнення до CSR. CSR залишається центральною концепцією, інтегрованою в глобальні стратегії бізнесу. Незалежно від термінології, обговорення відповідальності компаній перед суспільством і довіллям сприяє взаємній користі як для бізнесу, так і для суспільства. Інструменти для вимірювання успіху ініціатив CSV є важливими для оцінки їхнього впливу. Загалом, створення спільної цінності - це один із перспективних способів перебудови корпоративного мислення для вирішення сучасних соціальних, екологічних і економічних викликів, що може стати натхненням для подальших досліджень і практичних ініціатив. З'ясовано, що на відміну від традиційного CSR, CSV зосереджується не на окремих філантропічних проектах, а на стратегічному підході до бізнесу, який сприяє довгостроковій стійкості. Впровадження CSV допомагає бізнесу вирішувати суспільні проблеми та одночасно розширювати свої можливості, створюючи нові ринки та підвищуючи ефективність.

Доведено, що концепція CSV сприяє розвитку прогресивних ідей, зокрема акцентує увагу на позитивному внеску бізнесу в суспільство. Вона відкидає оборонний підхід і заохочує компанії використовувати свої ресурси для соціального прогресу. Ідея проактивного бізнесу та його вплив на суспільство визнана важливим напрямком, який стимулює інновації та розвиток. CSV змінює підхід до створення продуктів і послуг, акцентуючи увагу на їх відповідності реальним суспільним потребам. Це сприяє інноваціям і піднесенню соціальних цілей до стратегічного рівня, що визнано важливою перевагою концепції. Вона також об'єднує економічну і соціальну цінність, акцентуючи на тому, що прогрес досягається через спільні стимули та конкуренцію.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність (CSR), створення спільної цінності (CSV), еволюція бізнес-стратегій, соціальна відповідальність бізнесу, сталий розвиток, управління зацікавленими сторонами, соціальні інновації, етична діяльність компаній.

Список використаної літератури

1. Ломачинська І. А., Чуркіна І. Є., Войцеховська А. Трансформація бізнес-моделей підприємницької діяльності в умовах цифровізації економіки та фінансового сектору. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2021. Т. 20, № 3(49). С. 97–117. (in Ukrainian)
2. Wójcik P. How creating shared value differs from corporate social responsibility. *Journal of Management and Business Administration, Central Europe*. 2016. Vol. 24, no. 2. P. 32–55. URL: <https://doi.org/10.7206/jmba.ce.2450-7814.168> (date of access: 01.10.2024).
3. Visser W. Understanding shared value. Distribute ESG and Sustainability News to a Global Audience | 3BL Media. URL: <https://www.3blmedia.com/news/understanding-shared-value> (date of access: 01.10.2024).
4. Daly P. CSR or CSV – What's the difference?. *Daly Blog*. URL: <https://www.daly-creations.com/blog/csr-vs-csv> (date of access: 01.10.2024).
5. Alvaredo F. Inequality over the past century. *Finance & Development*. 2011. Vol. 48, no. 3. P. 28–29.
6. Bengtsson M., Kock S. Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 1999. Vol. 14, no. 3. P. 178–194. URL: <https://doi.org/10.1108/08858629910272184> (date of access: 01.10.2024).
7. Austin R. D., Sonnet T. The dandelion principle: redesigning work for the innovation economy. *MIT sloan management review*. 2014. Vol. 55, no. 4. P. 67–72.
8. Bercerra M. *Theory of the firm for strategic management: economic value analysis*. Cambridge : Cambridge University Press, 2009.
9. Bayulgen O. Muhammad yunus, grameen bank and the nobel peace prize: what political science can contribute to and learn from the study of microcredit. *International studies review*. 2008. Vol. 10, no. 3. P. 525–547. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2486.2008.00803.x> (date of access: 01.10.2024).
10. Beaver W. Is the stakeholder model dead?. *Business Horizons*. 1999. Vol. 42, no. 2. P. 8–12. URL: [https://doi.org/10.1016/s0007-6813\(99\)80003-2](https://doi.org/10.1016/s0007-6813(99)80003-2) (date of access: 01.10.2024).

УДК 339.138: 502.131.1

JEL M31, O11

DOI 10.18524/2413-9998.2024.2(57).325445

O. V. Sadchenko,

Dr. Sc. (Economics), Professor,
Odesa I. I. Mechnikov National University,
24/26, Frantsuzkyi bulvar, Odesa, 65058, Ukraine.
Dr. Hab. (Economics), Professor,
Higher School of Economics and Humanities,
4, V. Sikorsky St., Bielsko-Biala, 43-300, Poland.
e-mail: esadchenko@gmail.com
ORCID: 0000-0003-4914-6249

Y. V. Robul,

Dr. Sc. (Economics), Professor,
Odesa I. I. Mechnikov National University,
24/26, Frantsuzkyi bulvar, Odesa, 65058, Ukraine.
e-mail: yrobul@onu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-7299-9648

Y. L. Hrinchenko,

Dr. Sc. (Economics), Associate Professor,
Odesa I. I. Mechnikov National University,
24/26, Frantsuzkyi bulvar, Odesa, 65058, Ukraine.
e-mail: grinchenko_yuriy@onu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-9439-5933

ENVIRONMENTALLY-ORIENTED PRODUCTION AND DIGITAL TRANSFORMATION OF MARKETING

The article discusses the main digital marketing approaches in the context of environmentally friendly production. A number of key factors that determine the development of the modern marketing sector are identified. This study focuses on the introduction of environmental aspects into the digitalisation of industry, which will increase the efficiency of the transition to sustainable development. The integration of environmentally oriented strategies and digital technologies into industrial production is defined as a strategic vector of economic development in the context of convergence of sustainable development. It is considered that the high cost of implementing digital solutions and environmentally friendly technologies creates obstacles for small and medium-sized businesses, and the insufficient number of available financial instruments to support sustainable industrial development, the inconsistency of strategies for digital and environmental transformation of marketing processes contribute to an in-depth study of this issue.

The integration of environmentally sustainable strategies and digital technologies into

industrial production serves as a strategic driver of economic development, aligning with the broader convergence of sustainable development principles. The convergence of sustainable development principles and digital transformation in the production of a synergistic approach that increases resource efficiency, reduces environmental impact and ensures long-term economic sustainability through innovation and technological integration is considered. The main drivers of convergence of sustainable development and digitalization of production processes are proposed - IoT technologies, Big Data and automated resource management systems. They help optimize processes, minimize the negative impact on the environment and create economically profitable business models of the future.

Thus, the convergence of sustainable development and digital transformation in manufacturing is becoming the foundation of a new industrial paradigm based on smart technologies, resource conservation and environmental responsibility. Key aspects of digitalization of marketing in environmentally-oriented companies are proposed.

Keywords: marketing, digital marketing, MarTech, CRM, convergence, management, eco-oriented production, transformation, processes, digital management, sustainable development.

Introduction. Climate change, environmental degradation, and the depletion of natural resources are forcing a global shift toward more sustainable production models. Environmentally oriented manufacturing is becoming a necessary response to these challenges, aiming to reduce negative environmental impacts through resource conservation, waste minimisation, and the implementation of closed-loop production cycles. At the same time, the digital transformation of marketing is increasingly viewed as a powerful driver of sustainable development. The deployment of advanced technologies — such as Industry 4.0, artificial intelligence, big data, and digital twins — enables the optimisation of production processes, reduction of operational costs, and significant gains in energy efficiency. Digital tools also support the implementation of lean and waste-free production approaches that correspond with the principles of sustainability.

In addition to technological advancement, companies that prioritise environmentally friendly solutions and digitalisation benefit from improved competitiveness. They gain access to new markets, attract investment, and form strategic partnerships by aligning with ESG (Environmental, Social, and Governance) criteria. These trends are further supported by growing regulatory pressure, decarbonisation initiatives at both national and international levels, and institutional encouragement for the adoption of green technologies.

Consumer expectations are also rapidly changing. Increasingly, customers favour products manufactured in accordance with environmental standards, which motivates businesses to adapt their production methods and

incorporate elements of environmental marketing.

Taken together, these factors indicate that the integration of environmentally oriented strategies with digital marketing technologies is not merely a timely response, but a strategic imperative for the sustainable development of industrial enterprises.

Literature review. The issues of eco-oriented production and the digitalization of marketing are the subject of active scholarly investigation, reflecting the growing relevance of sustainability and technological transformation in the industrial sector. Recent research highlights the need for novel conceptual approaches and innovative tools to address the challenges and opportunities arising from the convergence of environmental priorities and digital marketing practices.

For instance, Berestetska [1] explores the potential of digital transformation in achieving Ukraine's environmental sustainability goals by 2030. Her study clarifies the concept of "eco-transformation" and examines its implications for balancing economic development with environmental protection. In a related context, Vnukova [2] analyses the impact of digital technologies on the transformation of industrial enterprises, focusing on changes in technological architecture, applications, and infrastructure in Ukraine.

Chyhryn and Shcherbak [3] address contemporary challenges associated with the implementation of environmentally friendly business practices. They identify key national priorities and assess the benefits of clean production models for enterprises. Kharchenko and Panchenko [4] develop a model for environmentally friendly production adapted to the Ukrainian context, presenting an implementation scheme and evaluating its ecological and economic effectiveness. Their research also introduces a conceptual framework for digital strategizing within industrial systems, grounded in the paradigm of sustainable eco-innovation and circular business models aligned with Industry 4.0 [5–6].

Further contributions by Robul [7–8] focus on the digital transformation of the economy and its influence on the evolution of marketing systems at the macroeconomic level. His work underscores the role of artificial intelligence, big data, and automation in shaping digital marketing strategies. In turn, Sadchenko [9–12] examines the integration of ESG (Environmental, Social, and Governance) principles into production and marketing processes, particularly in the context of sustainable development and the circular economy. Her studies highlight the application of

Industry 4.0 technologies to operationalize ESG frameworks.

Collectively, these publications provide a substantive basis for rethinking the digital transformation of marketing in the context of ecological imperatives. They offer both theoretical insights and practical recommendations for integrating environmentally oriented strategies with digital marketing technologies, thereby contributing to the advancement of sustainable industrial development and enhancing the competitiveness of Ukrainian enterprises.

Objectives and tasks. Despite the growing body of research on eco-oriented production and the digitalisation of marketing, current studies tend to address these phenomena either in isolation or within limited thematic scopes. While existing literature offers valuable insights into the theoretical foundations, policy directions, and technological implications of digital transformation and environmental sustainability, there remains a clear need for a more integrated analysis of how digital tools can be strategically embedded in the marketing processes of environmentally responsible enterprises. In particular, insufficient attention has been paid to the practical convergence of sustainable development goals and marketing innovations at the enterprise level, including the formation of effective digital strategies in eco-oriented production contexts.

In response to these gaps, the present study aims to explore the strategic and technological aspects of implementing digital solutions in the marketing processes of environmentally oriented enterprises. The objective is to provide a holistic understanding of how digital transformation can enhance the effectiveness, adaptability, and sustainability of marketing practices in green industries. Achieving this aim will make it possible to deepen the understanding of the relationship between environmental sustainability and digital marketing and to develop practical approaches that improve the competitiveness of enterprises operating in accordance with sustainable development principles.

Research Methods. To address the research objectives, a comprehensive methodological approach has been applied, combining theoretical and empirical methods. Theoretical methods include analysis and synthesis, which were employed to study scientific literature on sustainable development, digital transformation, and environmentally oriented marketing. Comparative analysis was used to contrast traditional and digital marketing strategies within the context of environmentally responsible production. A systems approach served as a conceptual framework, enabling the consideration of eco-oriented production and digital marketing as interconnected components of a broader socio-economic and technological system.

Empirical methods were applied to gather and interpret data on the practical implementation of digital tools in sustainable industrial contexts. Content analysis was conducted on company reports, government programmes, and statistical data related to the adoption of digital technologies in eco-oriented production. The case study method was used to explore best practices of companies that successfully integrate digital marketing into their sustainability strategies. Expert interviews with professionals in the fields of sustainable development, digital marketing, and industrial management were carried out to gain insights into current trends, challenges, and perspectives. In addition, questionnaires and surveys were utilised to collect the opinions of consumers and business representatives regarding the effectiveness of digital technologies in promoting environmentally friendly products.

To complement these methods, modelling was applied to develop possible scenarios for the implementation of digital tools in marketing strategies of environmentally oriented enterprises. This methodological framework ensures a thorough examination of the interplay between digital transformation and sustainable marketing and provides a basis for developing practical recommendations for businesses operating in the green economy.

Results and discussion. In the context of modern market dynamics, companies are compelled not only to enhance efficiency but also to fundamentally revise their marketing strategies in light of digital transformation and the imperatives of sustainability. Eco-oriented production, which aims to minimise environmental impact while creating long-term value for stakeholders, necessitates the integration of advanced digital marketing tools. These tools must align with the principles of sustainable development and support the transformation of business models toward environmental and social responsibility.

The accelerating pace of technological innovation, combined with pressing global environmental challenges, creates both opportunities and significant obstacles for industrial enterprises. On one hand, the digital transformation of marketing offers substantial benefits: optimisation of production and distribution processes, reduction in operational costs, real-time data management, and the ability to adapt quickly to changing consumer preferences. On the other hand, enterprises — especially small and medium-sized businesses — often face a number of persistent challenges in implementing digital and environmentally friendly solutions. These include

high initial investment costs, insufficient access to financial instruments, a lack of strategic coordination between digitalisation and sustainability goals, and limitations in organisational capacity and technological infrastructure.

Moreover, many companies still approach digital transformation as a set of isolated initiatives, rather than as part of a coherent strategy that incorporates environmental goals. This fragmented approach undermines the potential impact of digital marketing tools and weakens the alignment of business practices with ESG principles. As a result, there is a growing need for a systemic transformation that integrates sustainable development priorities and digital capabilities into a unified strategic framework.

A comprehensive approach to the integration of digital technologies into the marketing of environmentally oriented enterprises involves several key dimensions — see Table 1.

Table 1

Dimensions of integration of digital technologies into marketing of environmentally oriented enterprises

Dimension	Description
Big Data and Analytics	Collection and analysis of large data sets to support personalised, sustainability-oriented marketing and strategic decision-making.
Artificial Intelligence and Machine Learning	Automation of marketing functions, demand forecasting, and personalization based on environmental and behavioral data.
Internet of Things (IoT)	Life cycle monitoring and transparency in supply chains using smart sensors and connected devices.
Blockchain	Verification of product origin, documentation of carbon footprints, and enforcement of sustainability standards.
Digital Platforms and Content Ecosystems	Use of digital media and online communities to communicate environmental values and educate stakeholders.
Marketing Automation (MarTech)	CRM, programmatic advertising, and other automation tools for consistent and targeted promotion of eco-products.
Green E-commerce and Marketplaces	Online platforms that support the scalable sale and verification of environmentally friendly products.

Source: own elaboration of the authors

Big Data and advanced analytics enable the collection, processing, and interpretation of large volumes of data on consumer behaviour, environmental trends, and market dynamics. Such insights can be used to design personalised and sustainability-focused marketing campaigns,

enhance targeting accuracy, and inform long-term strategic planning. Artificial intelligence and machine learning support the automation of marketing processes, including dynamic pricing, real-time content personalisation, and customer segmentation. They also provide predictive modelling capabilities for consumer demand and behaviour, which are essential for promoting eco-products and forecasting responses to sustainability efforts. Internet of Things (IoT) technologies contribute to increasing transparency and traceability in supply chains. With the help of smart sensors and connected devices, companies can monitor product lifecycles from sourcing to post-consumption recycling, thereby enhancing the credibility of sustainability claims. Blockchain solutions strengthen supply chain integrity by offering decentralised and tamper-proof documentation of environmental credentials. These technologies allow verification of origin, compliance with sustainability standards, and accurate carbon footprint reporting. Digital platforms and content ecosystems—including social media, branded communities, and multimedia content—enable companies to share their environmental values and engage stakeholders in a deeper, more interactive manner. These channels help build trust and promote behavioural change. Marketing process automation (MarTech) tools such as CRM systems, automated advertising platforms, and email marketing systems allow for consistent, scalable communication with consumers and more efficient promotion of eco-products. Finally, digital marketplaces and green e-commerce channels facilitate the sale and distribution of environmentally responsible goods by enhancing visibility, credibility, and consumer access.

The use of digital platforms to promote and distribute environmentally friendly goods is becoming an integral part of sustainable marketing. Green marketplaces enable scalable growth for eco-brands and provide consumers with access to transparent, verified, and low-impact products.

The implementation of these technologies yields several notable outcomes: increased consumer trust, cost reductions through automation and efficiency, enhanced brand reputation, and stronger customer loyalty. More broadly, the convergence of digitalisation and environmental sustainability contributes to the development of new, agile, and environmentally responsible business models. Companies that successfully integrate digital marketing tools with eco-oriented production processes gain strategic advantages in innovation, risk management, and access to ESG investment capital.

The convergence of digitalisation and sustainability is not a parallel evolution of two independent trends. Rather, it represents a transformative synergy that redefines industrial practices. By integrating smart technologies with environmental responsibility, companies can achieve systemic improvements in production efficiency, resource management, and market competitiveness. Digital twins, predictive analytics, smart grids, and circular business models are examples of how such convergence is already shaping the future of industry.

The concept of «Green Industry 4.0» emerges at the intersection of these dynamics. It unites digital transformation tools — AI, IoT, cloud computing, and blockchain — with sustainable production practices, such as circular design, resource conservation, and emissions reduction. In this context, reverse logistics, eco-design, and closed-loop supply chains become not just add-ons but core elements of strategic marketing.

Reverse logistics, supported by Big Data and blockchain, enables efficient collection, sorting, and processing of used goods. Companies can now trace the entire lifecycle of a product and plan recycling or re-use in advance. Predictive analytics informs optimal disposal points, while route optimisation technologies reduce emissions in the logistics chain. Leading enterprises such as IKEA, BMW, and Dell already use digital systems to manage product returns and extend product life cycles.

Eco-design is also gaining traction as a proactive strategy for reducing environmental impact. It involves designing products with minimal resource consumption, maximised durability, and simplified end-of-life recycling. Examples include modular smartphones (e.g., Fairphone), biodegradable packaging (e.g., IKEA), and clothing made from recycled ocean plastics (e.g., Adidas x Parley). Integrating eco-design principles into product development contributes not only to sustainability goals but also to brand differentiation and consumer engagement.

Blockchain-based supply chain systems provide real-time visibility into product origins and movement. This increases transparency, combats counterfeiting, and builds trust. For example, IBM's Food Trust and platforms like Everledger and VeChain offer tools for supply chain monitoring that document sourcing, compliance, and emissions. These systems support carbon accounting, verified certification, and green investment transparency [13].

In addition, the Industrial Internet of Things (IIoT) and predictive maintenance algorithms enable better energy management, equipment

reliability, and resource planning. AI-driven microgrids and peer-to-peer energy platforms support decentralised renewable energy exchanges, while digital solutions for hydrogen production and biomanufacturing expand the toolkit for sustainable industrial practices.

Furthermore, ESG-focused business models increasingly rely on digital reporting systems to ensure compliance and accountability. Automated sustainability dashboards and smart contract mechanisms facilitate monitoring and disclosure, helping businesses meet stakeholder expectations and regulatory requirements.

Finally, smart logistics, sustainable packaging, and adaptive manufacturing using 3D printing and biodegradable inputs are emerging as cornerstones of digital sustainability. Predictive tools enable continuous optimisation of transport routes and warehouse operations, contributing to the reduction of emissions and waste.

In summary, the digitalisation of marketing within eco-oriented enterprises is more than a technical upgrade — it is a strategic transformation. It enhances the alignment of business operations with global sustainability goals, supports customer-centric innovation, and reinforces the long-term competitiveness of enterprises. The synergy between digital tools and environmental values defines the future of marketing in the age of sustainable industry.

Conclusions. The digitalisation of industrial resources plays a critical role in minimising losses, enhancing operational efficiency, and reducing overall costs. Intelligent technologies—such as automated accounting, predictive analytics, and process automation—form the foundation of a sustainable and competitive business environment under conditions of digital transformation.

Modern industrial enterprises are increasingly adopting integrated approaches that combine sustainability principles with advanced digital tools. The application of Internet of Things (IoT), big data, artificial intelligence, and blockchain technologies enables enterprises to optimise resource consumption, reduce emissions, and increase the transparency and accountability of production processes. These technologies not only support compliance with environmental standards but also improve product quality and stimulate the development of innovative, flexible business models.

The integration of digital solutions into eco-oriented production strengthens the market position of companies by aligning with ESG principles and responding to consumer demand for environmentally responsible practices. Moreover, growing regulatory pressures and rising societal

expectations are accelerating the transition to digital sustainability in industry.

Nevertheless, the transition is not without challenges. High initial investment requirements, the complexity of redesigning business processes, and the shortage of specialised personnel can hinder the effective implementation of digital innovations. Addressing these issues requires coordinated efforts at the organisational, governmental, and policy levels.

Looking forward, the development of smart factories, circular economy practices, and carbon-neutral production chains — enabled by digital infrastructure — will become strategic priorities for industrial transformation. The convergence of eco-oriented production and digital transformation must be approached as a unified process, laying the groundwork for sustainable growth, innovation, and long-term competitiveness in the global economy.

References

1. Berestetska, O. (2024). Potentsial tsyfrovoy transformatsii u dosiahnenni ekolohichnykh tsilei staloho rozvytku Ukrainy [The potential of digital transformation in achieving environmental goals for sustainable development of Ukraine]. In Transformatsiia biznesu dlia staloho maibutnoho: doslidzhennia, tsyfrovizatsiia ta innovatsii: monograph, 197-206. PE Palianytsia V.A. (in Ukrainian)
2. Vnukova, N. M. (2022). Vplyv tsyfrovoy transformatsii na rozvytok mekhanizmiv industrii 4.0 [The influence of digital transformation on development of mechanisms of industry 4.0]. In Tsyfrovoy transformatsii Ukrainy 2022: Vyklyky ta realii (pp. 15–20). NDI PZIR NAPrN Ukrainy. https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2022/11/conf_30.09.2022.pdf. (in Ukrainian)
3. Chyhryn, O. Y., & Shcherbak, A. S. (2011). Analiz problemy vprovadzhennia ekolohichno chystoho vyrobnytstva v Ukraini [Analysis of the main problems of ecologically pure production implementation in Ukraine]. Mechanism of economic regulation, (1), 235–241. (in Ukrainian)
4. Kharchenko, M. O., & Panchenko, A. O. (2011). Problemy ta perspektyvy vprovadzhennia ekolohichno chystoho vyrobnytstva v Ukraini [Problems and perspectives of implementation of environmentally clean production in Ukraine]. Mechanism of economic regulation, (2), 176–182. (in Ukrainian)
5. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). Marketing 4.0: The Shift From Traditional To Digital. KM-Buks. (in Ukrainian)
6. Azhazha, M. A., Wenger, O. M., & Fursin, O. O. (2023). Kontseptsiiia tsyfrovoho marketynhu 4.0: Evoliutsiia, kharakterystyka, typolohiia [The concept of digital marketing 4.0: evolution, characteristics, typology]. Humanities Studies, (14(91)), 135–147. <https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-16>. (in Ukrainian)
7. Robul, Y. V. (2021). Napriamy rozvytku tsyfrovyykh marketynhovykh system na makrorivni v umovakh tsyfrovoy transformatsii ekonomiky [Directions of development of digital marketing systems at the macro level in the conditions of digital

- transformation of the economy]. Marketing and Digital Technologies, 5(3), 72–82. <https://doi.org/10.15276/mdt.5.3.2021.7>. (in Ukrainian)
8. Robul, Y. V. (2021). Rol ta zadachi marketynhu v konteksti rozvytku tsyrkuliarnoi ekonomiky [The role and objectives of marketing in the context of circular economy development]. Socio-economic Research Bulletin, (3-4(78-79)), 54–65. [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(78-79\).2021.54-65](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(78-79).2021.54-65). (in Ukrainian)
 9. Sadchenko, O. (2018). Theoretical foundations of environmental marketing management. MIND journal, (6). <https://mindjournal.wseh.pl/ru/articles/nomer-62018.html>.
 10. Sadchenko, O., Davydova, I., Yakymyshyn, L., Kovalchuk, S., Chernenko, D., & Zaitseva, A. (2020). Modern marketing to scale the business. International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology, 11(4), 324–333.
 11. Sadchenko, O. V. (2017). Tekhnolohiia blokchein u sferi finansovykh posluh dlia pidpriemstva [Technology blockchain in the field of financial services of the enterprise]. Ekonomichni innovatsii, (65), 145–153. (in Ukrainian)
 12. Sadchenko, O. V. (2023). Marketynhovi pidkhody do berezhlyvoho vyrobnytstva v umovakh konverhentsii staloho rozvytku [Marketing approaches to lean production in the context of convergence of sustainable development]. Market economy: Modern management theory and practice, 22(3(55)), 142–157. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.3\(55\).301436](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.3(55).301436). (in Ukrainian)
 13. IBM's Food Trust blockchain goes live with Carrefour - Ledger Insights - blockchain for enterprise. (n.d.). Ledger Insights - blockchain for enterprise. <https://www.ledgerinsights.com/ibms-food-trust-blockchain-carrefour/>

Стаття надійшла 05.10.2024 р.

О. В. Садченко,

доктор економічних наук, професор,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна.
Dr. Hab., професор,
Вища економіко-гуманітарна школа,
вул. В.Сікорського, 4, м. Бельсько-Бяла, 43-300, Польща.
e-mail: esadchenko@gmail.com
ORCID: 0000-0003-4914-6249

Ю. В. Робул,

доктор економічних наук, професор,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна.
e-mail: yrobul@onu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-7299-9648

Ю. Л. Грінченко,

доктор економічних наук, доцент,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,

Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна.
e-mail: grinchenko_yuriy@onu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-9439-5933

ЕКОЛОГІЧНО-ОРІЄНТОВАНЕ ВИРОБНИЦТВО ТА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГУ

У статті розглядаються основні цифрові маркетингові підходи за умов еколого-орієнтованого виробництва. Визначено низку ключових факторів, що визначають розвиток сучасного маркетингового сектора. Це дослідження фокусується на впровадженні у цифровізацію промисловості екологічних аспектів, що підвищить ефективність переходу до сталого розвитку. Визначено інтеграцію екологічно орієнтованих стратегій та цифрових технологій у промислове виробництво як стратегічний вектор розвитку економіки в умовах конвергенції сталого розвитку. Розглянуто, що висока вартість впровадження цифрових рішень та екологічно чистих технологій створює перешкоди для підприємств малого та середнього бізнесу, а недостатня кількість доступних фінансових інструментів для підтримки сталого розвитку промисловості, неузгодженість стратегій цифрової та екологічної трансформації процесів маркетингу сприяють глибокому вивченню цього питання.

Інтеграція екологічно стійких стратегій та цифрових технологій у промислове виробництво є стратегічним драйвером економічного розвитку, відповідаючи ширшій конвергенції принципів сталого розвитку. Розглянуто конвергенцію принципів сталого розвитку та цифрової трансформації у виробництві синергетичного підходу, який підвищує ефективність використання ресурсів, знижує вплив на навколишнє середовище та забезпечує довгострокову економічну стійкість за рахунок інновацій та технологічної інтеграції. Запропоновано головні драйвери конвергенції сталого розвитку та цифровізації виробничих процесів — технології IoT, Big Data та автоматизовані системи управління ресурсами. Вони допомагають оптимізувати процеси, мінімізувати негативний вплив на довкілля та створювати економічно вигідні бізнес-моделі майбутнього.

Так, конвергенція сталого розвитку та цифрової трансформації у виробництві стає фундаментом нової промислової парадигми, заснованої на інтелектуальних технологіях, ресурсозбереженні та екологічній відповідальності. Запропоновано ключові аспекти цифровізації маркетингу в еколого-орієнтованих компаніях.

Ключові слова: маркетинг, цифровий маркетинг, MarTech, CRM, конвергенція, менеджмент, екоорієнтоване виробництво, трансформація, менеджмент, процеси, цифровий менеджмент, сталий розвиток.

Список використаної літератури

1. Берестецька О. М. Потенціал цифрової трансформації у досягненні екологічних цілей сталого розвитку України. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації : монографія. Тернопіль, 2024. С. 197–206.
2. Внукова Н. М. Вплив цифрової трансформації на розвиток механізмів індустрії 4.0. Цифрові трансформації України 2022: виклики та реалії. Харків, 2022. С. 15–20. URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2022/11/conf_30.09.2022.pdf (дата звернення: 01.10.2024).

3. Чигрин О. Ю., Щербак А. С. Аналіз проблеми впровадження екологічно чистого виробництва в Україні. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 1. С. 235–241.
4. Харченко М. О., Панченко А. О. Проблеми та перспективи впровадження екологічно чистого виробництва в Україні. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 2. С. 176–182.
5. Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетіаван А. *Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового*. Київ : КМ-Букс, 2021. 224 с.
6. Ажажа М. А., Венгер О. М., Фурсін О. О. Концепція цифрового маркетингу 4.0: еволюція, характеристика, типологія. *Humanities Studies*. 2023. Т. 91, № 14. С. 135–147. URL: <https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-16> (дата звернення: 01.10.2024).
7. Робул Ю. В. Напрями розвитку цифрових маркетингових систем на макrorівні в умовах цифрової трансформації економіки. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. Т. 5, № 3. С. 72–82. URL: <https://doi.org/10.15276/mdt.5.3.2021.7> (дата звернення: 01.10.2024).
8. Робул Ю. В. Роль та задачі маркетингу в контексті розвитку циркулярної економіки. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2021. № 3-4(78-79). С. 54–65. URL: [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(78-79\).2021.54-65](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(78-79).2021.54-65) (дата звернення: 01.10.2024).
9. Sadchenko O. Theoretical foundations of environmental marketing management. *MIND journal*. 2018. № 6. URL: <https://mindjournal.wseh.pl/ru/articles/nomer-62018.html> (дата звернення: 01.10.2024).
10. Modern Marketing to Scale the Business / O. Sadchenko et al. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology*. 2020. Vol. 11, no. 4. P. 324–333.
11. Садченко О. В. Технологія блокчейн у сфері фінансових послуг для підприємства. *Економічні інновації*. 2017. № 65. С. 145–153.
12. Садченко О. В. Маркетингові підходи до бережливого виробництва в умовах конвергенції сталого розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2023. Т. 22, № 3(55). С. 142–157. URL: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.3\(55\).301436](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.3(55).301436) (дата звернення: 01.10.2024).
13. IBM's Food Trust blockchain goes live with Carrefour - Ledger Insights - blockchain for enterprise. *Ledger Insights - blockchain for enterprise*. URL: <https://www.ledgerinsights.com/ibms-food-trust-blockchain-carrefour/> (дата звернення: 01.10.2024).

УДК 339.9

JEL M10, M31

DOI 10.18524/2413-9998.2024.2(57).315247

М. П. Чайковська,

доктор економічних наук, професор,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,
Французький бульвар, 24/26, Одеса, 65058, Україна.
e-mail: chmp@onu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-9490-5112

А. В. Спасенко,

здобувач другого рівня вищої освіти
спеціальності Менеджмент,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,
Французький бульвар, 24/26, Одеса, 65058, Україна.
e-mail: spasenko.arsen14@gmail.com

ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ МЕХАНІЗМИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ: ДОСВІД США ТА УКРАЇНИ

У статті досліджується зв'язок між показниками інформатизації, рівня державного регулювання та сталості соціально-економічних процесів США з метою адаптації досвіду цієї країни до умов України. Особлива увага приділяється аналізу американської моделі державного управління в умовах цифровізації та її впливу на економічний розвиток, ефективність державних послуг та забезпечення кібербезпеки. У дослідженні розглядаються переваги, недоліки, перспективи і бар'єри інформатизаційної політики США, зокрема їхня роль у модернізації державного управління. На основі отриманих даних визначено ключові напрями бенчмаркетингу моделі інформатизації США щодо розбудови української економіки на інноваційних засадах, підвищення ефективності управлінських процесів, забезпечення кібербезпеки та сталого розвитку цифрової економіки.

Ключові слова: цифрові трансформації, сталий розвиток, електронне урядування, виклики інформатизації, інноваційні технології, адаптація моделі США, Україна.

Вступ. Інформатизація відіграє ключову роль у трансформації сучасних державних інститутів і систем управління. В умовах швидкого розвитку цифрових технологій уряди всього світу стикаються з викликом інтеграції цих інновацій для покращення надання послуг, забезпечення прозорості та підвищення ефективності державного управління. США є однією з провідних країн у сфері інформатизації та цифрового

регулювання, тому їхній досвід заслуговує на особливу увагу. Аналіз американської моделі державного регулювання в умовах цифровізації може надати важливі інструменти для реформування аналогічних процесів в інших країнах, зокрема в Україні. На сьогоднішній день інформатизація охоплює не лише технологічні аспекти, а й впливає на соціальні, економічні та політичні процеси, змінюючи механізми державного регулювання і взаємодії між урядом та громадянами. У США впровадження інформатизації сприяло розвитку електронного урядування, автоматизації державних послуг, посиленню кібербезпеки та спрощенню процесів прийняття рішень. Водночас, ефективне регулювання та впровадження цифрових технологій вимагає чіткої політики, відповідних правових рамок і здатності до швидкої адаптації до нових викликів, що виникають у цифровій сфері. Для України, яка перебуває на етапі активної цифровізації і реформування системи державного управління, досвід США може бути цінним джерелом натхнення та корисних практик. Вивчення зв'язку між інформатизацією та державним регулюванням у США дозволить окреслити можливості та ризики, з якими може зіткнутися Україна під час впровадження подібних процесів.

Процеси інформатизації суттєво змінюють державне управління, впливаючи на ефективність, прозорість та доступність державних послуг. У США впровадження інформатизації дозволило модернізувати державні інститути, підвищити рівень автоматизації та оптимізувати регуляторні процеси. Однак адаптація цього досвіду до інших країн, зокрема України, викликає низку викликів, пов'язаних із відмінностями в економічних, правових та політичних системах.

Огляд літератури. Останні дослідження вказують на значний вплив цифровізації на державне управління та регулювання. Г. Алексеевська аналізує трансформацію ІКТ-сектору в Україні, підкреслюючи важливість сталого розвитку та його вплив на економіку країни [1]. Зазначається, що інтеграція сучасних інформаційно-комунікаційних технологій сприяє підвищенню ефективності державних процесів та покращенню взаємодії між громадянами і державою.

І. А. Ломачинська досліджує особливості розвитку ІКТ-сфери у Східній Європі, акцентуючи увагу на викликах та можливостях, що стоять перед регіоном [2]. Підкреслюється необхідність адаптації регуляторних процесів до цифрових змін та впровадження інноваційних рішень у державному управлінні.

Ю. В. Робул [3] розглядає концептуально-методологічні засади формування та управління маркетинговими системами в умовах цифрових трансформацій. Він наголошує на важливості розробки нових управлінських та маркетингових моделей, що здатні підтримувати інноваційний розвиток та ефективно реагувати на зміни у технологічному середовищі.

О. В. Садченко досліджує основні напрямки розвитку маркетингу економіки досвіду в умовах сталого розвитку, що має безпосередній вплив на формування державної політики та регуляторні процеси [4, с. 105]. Авторка зазначає, що впровадження цифрових технологій у маркетингові стратегії держави сприяє більш ефективному залученню громадян до участі в суспільному житті.

М. Є. Марков аналізує розвиток та сучасний стан інформаційно-комунікаційних технологій в Україні, вказуючи на необхідність впровадження нових технологій для підвищення ефективності державного управління [5, с. 47]. Він підкреслює, що цифровізація сприяє модернізації регуляторних механізмів та покращенню якості надання державних послуг.

Проте питання аналізу американського досвіду в контексті його потенційної адаптації до українських умов для підвищення ефективності державного управління та розвитку цифрових технологій потребують додаткових досліджень.

Для України, яка активно рухається у напрямку цифрової трансформації, важливо вивчити американський досвід, щоб зрозуміти, як показники інформатизації можуть впливати на державне регулювання в місцевих умовах. Дослідження покликане визначити ключові аспекти американської моделі інформатизації, які можуть бути ефективно застосовані в українській реальності для підвищення ефективності державного управління, забезпечення інформаційної безпеки та розвитку цифрової економіки на засадах сталого розвитку.

Метою статті є аналіз впливу процесів інформатизації, інноваційного розвитку, механізмів державного регулювання на соціально-економічні показники у США, та виявлення ключових напрямів імплементації досвіду США в українських реаліях.

Основними завданнями є дослідження інформаційної політики США, вивчення інструментів і підходів, які використовуються в США для впровадження цифрових технологій у суспільство та державне управління, аналіз впливу показників та трендів інноваційного та ІКТ розвитку на соціально-економічні процеси, аналіз переваг, викликів та

ризиків моделі інформатизації США.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використовуються загальнонаукові методи для аналізу наукової літератури та систематизації даних, порівняльний аналіз для визначення відмінностей і подібностей між підходами США та України, факторний аналіз для виявлення чинників впливу, трендовий та регресивний аналіз та для прогнозування економічного зростання на основі показників інформатизації.

Результати та обговорення. Інформаційна політика як окрема дослідницька площина набула особливого значення після завершення XX століття, що символізує перехід до інформаційного суспільства. Відбулися глибокі зміни в соціальній, економічній та політичній сферах, спричинені новими умовами існування суспільства, де інформація стає головним ресурсом. Якщо у попередні століття споживання інформації було відносно обмеженим та залежало від потреби в здобутті знань; інформаційні потоки регулювалися природними бар'єрами, такими як доступ до друкованих видань або навчальних установ; отримання інформації було необхідним переважно в освітніх чи наукових цілях, і наслідки такого споживання не мали значного впливу на суспільство загалом. Закон Парето в розподілі продуктивних сил розвинених економік світу акцентував вагу сектору матеріального виробництва.

Проте з розвитком інформаційних технологій та глобалізації доступ до інформації став повсюдним і невід'ємною частиною сучасного життя. В інформаційному суспільстві інформація стає не просто знанням чи інтелектуальним продуктом, а ключовим ресурсом, який впливає на економічну, політичну та соціальну динаміку, що породжує нові виклики для державної політики, яка повинна враховувати як безпеку і захист даних, так і забезпечення рівного доступу до інформаційних ресурсів.

Інформація тепер розглядається як суспільне благо, оскільки вона сприяє розвитку освіти, науки та технологій, але водночас вона стає й стратегічним ресурсом, що вимагає регулювання та управління, подібно до матеріальних ресурсів. Спостерігається прискорення трансформації класичних (тейлорівських) підприємств в посттейлорівські (знання орієнтовані, інтелектуальні, цифрові) [6, с. 255].

В 2023 році частка вкладу таких digital трансформованих підприємств в глобальне ВВП перевищили 50%, рухаючись трендом поліноміального зростання досягне в 2025 році 80% (рис. 1).

Інформація в сучасному суспільстві, стаючи як суспільним благом,

так і стратегічним ресурсом, вимагає ретельного управління та регулювання. Саме в цьому контексті важливу роль починає відігравати інформатизаційна політика держав. Однією з країн, яка ефективно використовує інструменти інформатизації для досягнення своїх геополітичних та економічних цілей, є США. Інформатизаційна політика цієї країни охоплює широкий спектр механізмів, спрямованих на просування національних інтересів як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях.

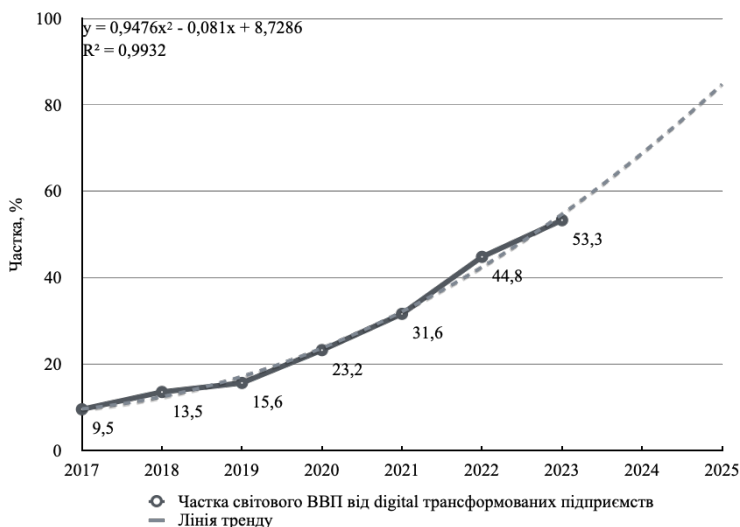


Рис. 1. Частка світового ВВП від digital трансформованих підприємств

Джерело: Створено авторами на основі [7]

США використовують кілька ключових інструментів, що базуються на силі інформації. По-перше, це глобальні медіа, які служать потужним каналом впливу на аудиторії у різних країнах, поширюючи американські погляди на важливі події та сприяючи формуванню позитивного іміджу країни. По-друге, дипломатія та громадська активність виступають важливими засобами поширення впливу США через обмін культурними, науковими та освітніми програмами, що дозволяє не тільки зміцнювати партнерські відносини, але й впливати на суспільну думку в інших країнах.

Ще одним важливим інструментом є пропаганда та інформаційна вій-

на, де США використовують різні методи для боротьби з дезінформацією та для захисту національних інтересів у контексті глобальної інформаційної конкуренції. Поширення американської культури через фільми, музику, літературу та інші форми культурної дипломатії також відіграє ключову роль у формуванні позитивного образу США за кордоном.

Міжнародні організації є ще одним інструментом, за допомогою якого США просувають свої інформаційні та політичні інтереси на глобальному рівні, впливаючи на міжнародні рішення та політики. Нарешті, санкції та обмеження є важливими елементами інформатизаційної політики США, які спрямовані на те, щоб обмежити доступ до інформаційних ресурсів та технологій у тих країнах, що вважаються загрозою для національних інтересів США. Таким чином, інформатизаційна політика США представляє собою багатогранну систему інструментів, що спрямовані на забезпечення інформаційної переваги, захист національних інтересів і просування своїх цінностей на світовій арені.

Вивчення зв'язку між різними показниками інформатизації та державного регулювання США дозволяє виявити ключові фактори, що сприяють економічному та соціальному розвитку країни, та окреслити шляхи адаптації цього досвіду в Україні. Розвинена інформатизація в США не тільки підвищує ефективність державного управління, але й сприяє загальному економічному зростанню, що відображено у високих показниках ВВП на душу населення та стабільних позиціях у міжнародних рейтингах, таких як індекс щастя та індекс розвитку електронного урядування.

Важливою складовою успіху США є розширення доступу до цифрових послуг через розвиток електронного уряду. Високий рівень інформатизації забезпечує більш ефективне надання державних послуг, прозорість та зниження рівня корупції, що відображено в їхніх стабільно високих позиціях у рейтингу E-government. Дана практика може бути корисною для України, яка поступово покращує свої показники, але все ще відстає у впровадженні сучасних технологій управління. Паралельно з цим, США демонструє стабільний ріст кількості інтернет-користувачів, що свідчить про глибоку цифрову інтеграцію суспільства, яка є однією з основ державного регулювання в сучасному інформаційному суспільстві.

Динаміка показників розвитку сектору ІКТ (інформаційно-комунікаційних технологій) таких як кількість активних контрактів на мобільний широкосмуговий доступ на 100 жителів (19,76 в Україні, 13,57 у світі); міжнародна пропускна спроможність Інтернету на одного

користувача Інтернету (79884,65 біт/с в Україні / 74464 біт/с в світі); відсоток домогосподарств, оснащених комп'ютером (65,10 % в Україні / 46,61% в світі), відсоток користувачів Інтернет (79,2% в Україні / 64% в світі) перевищує середньосвітові [8]. Проте відсутність сталості соціально-економічних процесів, політичні турбулентності, флуктуації системних перебудов та початкове відставання від технологічних лідерів створюють виклики для розвитку електронного урядування та цифрової економіки України. Так в 2000 році лише 0,4% населення України мали доступ до Інтернету (в світі – 12%), в 2010 році – лише 22% (в світі – 29%). В США ці ж показники були у 2000 році – 43%, 2010 році – 72% відповідно [9]. США також є не лише лідером у глобальних інноваційних рейтингах, що підкреслює важливість впровадження інновацій в державне управління, а й демонструє стійкість цього процесу (табл. 1)

Таблиця 1

Рейтинг ГП Сполучених Штатів Америки 2020–2023 рр.

Рік	Позиція ГП	Інноваційні ресурси	Інноваційні результати
2020	3-й	4-й	5-й
2021	3-й	3-й	4-й
2022	2-й	2-й	5-й
2023	3-й	2-й	4-й

Джерело: Створено авторами на основі [9–16]

Стабільно високі позиції в рейтингу глобальних інновацій США свідчать про успішну державну політику в галузі інформатизації, що включає інвестиції в дослідження та розвиток новітніх технологій.

Україна, хоча і демонструє позитивну динаміку в цьому напрямку, ще потребує додаткових зусиль для досягнення подібного рівня інноваційного розвитку. Аналіз різних показників інформатизації та державного регулювання США є важливим для розуміння механізмів, які сприяють сталому розвитку економіки та цифрової інфраструктури.

Оцінка таких показників, як ВВП на душу населення, індекс щастя, рівень розвитку електронного уряду, кількість інтернет-користувачів та інноваційність, а також тенденції їх розвитку дозволяє простежити зв'язок між цифровими технологіями, державним регулюванням, рівнем добробуту населення. Використання цього досвіду може бути корисним для України у вдосконаленні своїх регуляторних та технологічних стратегій.

Порівняння показників США та України за 2023 рік демонструє значні відмінності між двома країнами у розвитку економіки, технологій та державного регулювання (табл. 2).

Таблиця 2

Місце США та України у світових рейтингах 2023 р.

Показник	США	Україна
ВВП на душу населення, тис. дол. США	81,7	5,2
Індекс щастя	15-е місце	92-е місце
Індекс розвитку електронного урядування (EGDI)	0,929 (високий рівень)	0,712 (середній рівень)
Кількість інтернет-користувачів	313,0 млн	29,2 млн
Охоплення населення Інтернет	91,8%	79,2%
Індекс глобальної інноваційності (GII)	3-є місце	55-е місце

Джерело: Створено авторами на основі [9–16]

ВВП є основним показником економічного розвитку, який корелює з рівнем добробуту населення та ефективністю державного управління. В умовах цифрової трансформації ВВП також має зв'язок з рівнем впровадження інформаційних технологій, що робить його доцільним для аналізу.

Показник ВВП на душу населення в США не лише значно перевищує аналогічний показник України, що свідчить про вищий рівень економічного добробуту і доступ до ресурсів в США, та має прямий вплив на інші показники, зокрема на кількість інтернет-користувачів, яка в США також набагато вища, але й демонструє стабільне зростання, на відміну від різких коливань українського відповідника (рис. 2).

Індекс розвитку електронного урядування (EGDI) показує, що США мають передову цифрову інфраструктуру та механізми регулювання (0,929), що дозволяє ефективніше надавати державні послуги через електронні платформи. Україна з показником 0,712 поступається, але демонструє прогрес у впровадженні електронного урядування, що є важливим для підвищення прозорості та ефективності урядових процесів (табл. 3).

Порівняння даних свідчить про те, що США зберігають провідні позиції в рейтингу EGDI, підтримуючи високий рівень впровадження електронних послуг та технологій у державному секторі. Незважаючи на незначне зниження позицій у окремі роки, загальний рівень розвитку залишається стабільно високим.

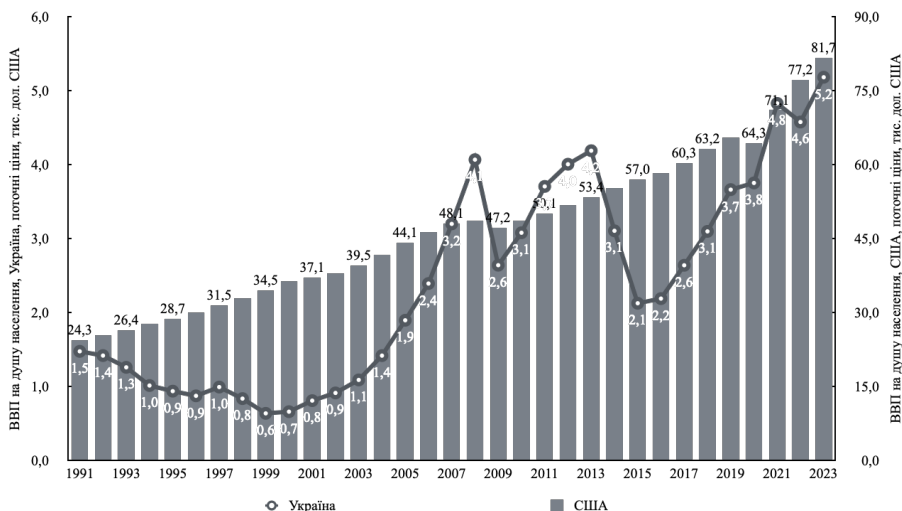


Рис.2. Динаміка ВВП на душу США та України

Джерело: Створено авторами на основі [11]

Таблиця 3

США та Україна в рейтингу E-government 2004–2022 рр.

EGDI	2022	2020	2018	2016	2014	2012	2010	2008	2006	2004
США, місце	10	9	11	12	7	5	2	4	1	1
США, значення	0,952	0,939	0,877	0,842	0,875	0,869	0,851	0,864	0,906	0,913
Україна, місце	46	69	82	62	87	68	54	41	48	45
Україна, значення	0,803	0,712	0,617	0,608	0,503	0,565	0,518	0,573	0,546	0,533

Джерело: Створено авторами на основі [10]

Україна демонструє позитивну тенденцію в розвитку електронного урядування. Зростання значення індексу EGDI та покращення позицій у рейтингу вказують на успішну реалізацію державних програм з цифровізації та впровадження інноваційних рішень у наданні державних послуг.

Щодо індексу глобальної інноваційності (GII), США займають третє місце завдяки високому рівню патентування, венчурного капіталу та наукових досліджень, тоді як Україна знаходиться на 55-му місці [17]. Аналіз показників демонструє, що США є прикладом країни з високорозвиненою економікою та інфраструктурою, де цифрові техноло-

гії та інновації активно підтримуються державою.

Для України досвід США може стати корисним у розробці політик для розвитку електронного уряду та стимулювання інновацій. Застосування подібних механізмів, особливо в сферах регулювання та державних послуг, може сприяти модернізації української економіки та суспільства в цілому.

ВВП на душу населення дає можливість оцінити економічну продуктивність країни на індивідуальному рівні, а також ефективність розподілу економічних ресурсів, показник дозволяє глибше розглянути вплив цифрових технологій, оскільки сучасні процеси інформатизації безпосередньо сприяють підвищенню ефективності державного регулювання, зниженню витрат на управління та поліпшенню доступу до державних послуг. Високий рівень інформатизації сприяє розвитку таких сфер, як електронне урядування, автоматизація державних процесів і покращення загального економічного клімату.

Аналіз найкращих прогнозних ліній трендів дозволив обрати поліноміальну апроксимуючу функцію

$$y = 385,62 \times x^2 + 58945 \quad (R = 0,967)$$

Прогноз на 2024 і 2025 роки показав продовження тренду сталого зростання ВВП на душу: 88,0 тис. дол. США у 2024 р.; 95,1 тис. дол. США — у до 2025 р.

Результати свідчать про стабільне економічне зростання, яке може бути пов'язане з продовженням впровадження інноваційних інформаційних технологій, поліпшенням управлінських процесів і підвищенням ефективності державного регулювання. Такий тренд вказує на позитивний вплив інформатизації на економічний розвиток країни.

Прогнозовані показники мають важливий вплив на планування державної політики, зокрема в галузі економічного розвитку та інформатизації. Високі прогнозовані темпи зростання ВВП на душу населення вказують на необхідність продовження активного впровадження цифрових рішень для збереження позитивної динаміки, що особливо важливо в контексті адаптації успішного досвіду США до українських реалій, де інформатизація може значно покращити державне управління та економічні показники. Отже, дослідження демонструє важливу роль інформатизації та її тісний зв'язок з економічним розвитком, що

відкриває можливості для подальшого вдосконалення державного регулювання на основі передового досвіду США.

Україна, яка активно рухається в напрямку цифрової трансформації, може використовувати цей досвід для прискорення впровадження сучасних технологій та підвищення ефективності державного управління. Проте, для успішної адаптації моделі США в українському контексті необхідно враховувати як переваги, так і можливі перешкоди на шляху до цифрової трансформації.

Однією з головних переваг американської моделі інформатизації є її гнучкість та здатність швидко адаптуватися до нових технологічних викликів. США активно інвестують у дослідження та розвиток нових цифрових рішень, що дозволяє країні бути лідером у сфері інновацій. Впровадження електронного уряду та цифрових державних послуг значно спрощує процеси управління та забезпечує громадянам доступ до сервісів у будь-який час. Також, завдяки сильній правовій базі, у США забезпечується захист персональних даних та кібербезпека на високому рівні, що підвищує довіру громадян до цифрових рішень.

Попри успіхи, американська модель інформатизації стикається з певними проблемами. Однією з них є нерівномірний доступ до цифрових технологій у різних регіонах країни, що створює так звану цифрову нерівність. Хоча в США 91,8% населення має доступ до інтернету, у сільських регіонах і малозабезпечених районах доступ до якісного інтернету залишається обмеженим. Дослідження показують, що 18% населення на територіях корінних народів все ще не мають доступу до широкосмугового інтернету, тоді як у міських районах цей показник становить лише 4% [18].

Ще однією значною проблемою є захист приватності даних. Швидке впровадження цифрових платформ і зростання кількості користувачів призводять до збільшення ризиків витоку інформації та кіберзагроз. Хоча окремі штати, зокрема Каліфорнія, приймають закони для посилення контролю за захистом персональних даних (наприклад, CPRA — закон про приватність у Каліфорнії), на федеральному рівні регулювання приватності все ще відстає від швидких технологічних змін [19]. Таким чином, попри значні інвестиції в інфраструктуру та підтримку інновацій, нерівномірність доступу до інтернету та слабка регуляторна база у сфері приватності залишаються ключовими викликами, які впливають на ефективність цифровізації в США [20].

США має всі передумови для подальшого лідерства у сфері інформатизації. Розвиток таких технологій, як штучний інтелект, блокчейн та квантові обчислення, сприятимуть ще більшій автоматизації державних процесів та підвищенню ефективності управління. Однією з ключових перспектив є розвиток інфраструктури 5G, що дозволить забезпечити більш рівномірний доступ до цифрових послуг у всіх регіонах країни. Також варто відзначити посилення міжнародної співпраці США у сфері інформатизації, що може допомогти країні поширювати свої стандарти та норми на світовому рівні.

Однак, існують і бар'єри для подальшого розвитку інформатизації в США. Одним з основних є зростаючий рівень кіберзагроз та необхідність посилення кібербезпеки. З кожним роком кіберзлочинність стає більш витонченою, і це вимагає від держави постійної адаптації механізмів захисту. Ще одним бар'єром є правова невизначеність у деяких питаннях цифрової економіки, зокрема щодо регулювання криптовалют та захисту даних у міжнародному просторі. Крім того, швидкий розвиток технологій часто перевищує можливості існуючих регуляторних органів, що може гальмувати впровадження нових рішень.

Бенчмаркінг американської моделі інформатизації може стати джерелом кращих практик для розробки дієвих механізмів управління цифровими трансформаціями української економіки, але для цього необхідно врахувати низку бар'єрів та особливостей українського контексту. Важливо підкреслити, що американська модель пропонує не тільки технологічні рішення, але й правові та інституційні механізми, які можна застосувати в Україні. Основні напрями для адаптації можна визначити наступним чином.

1. Розвиток механізмів реалізації конституційних прав через інформаційні технології. В США електронне урядування забезпечує доступ до багатьох державних послуг через інтернет, що значно спрощує взаємодію громадян з державними органами. Для України цей досвід може бути корисним у створенні платформ, які дозволять громадянам реалізовувати свої конституційні права на доступ до інформації, правосуддя та державних послуг в електронній формі. Враховуючи виклики, пов'язані з війною та відновленням, електронні послуги можуть стати інструментом для швидкого відновлення правосуддя, реєстраційних процедур та соціальної підтримки.

2. Формування єдиної інформаційної системи на всіх рівнях дер-

жавного управління. Американська модель пропонує інтегровані системи управління на федеральному, регіональному та місцевому рівнях, що дозволяє ефективніше контролювати процеси та зменшувати бюрократичні бар'єри. В Україні можна впровадити аналогічні системи для забезпечення злагодженого обміну інформацією між державними структурами, що допоможе уникнути дублювання функцій і знизить корупційні ризики. Особливо це важливо в контексті цифрового переходу урядових структур на нові стандарти управління.

3. Інформаційне забезпечення національної безпеки, включаючи кібербезпеку. Зміцнення кібербезпеки є важливою частиною американської інформатизаційної моделі. США активно впроваджують механізми захисту національних інформаційних ресурсів, зокрема через розвиток законодавства у сфері кібербезпеки та співпрацю між приватним і державним секторами. Україні важливо скористатися цим досвідом для побудови стійкої системи захисту критичної інфраструктури та національних інформаційних ресурсів від кібератак, які є особливо небезпечними в умовах військових дій та гібридної війни.

4. Підвищення конкурентоспроможності економіки через розвиток інформаційних технологій. Економічний розвиток США багато в чому базується на інноваціях та розвитку цифрових послуг. Україна може перейняти цей досвід для розширення спектру цифрових послуг, які сприятимуть розвитку підприємництва та залученню інвестицій. Створення нових цифрових платформ для бізнесу, а також державна підтримка ІТ-сектора може стати основою для підвищення конкурентоспроможності української економіки на глобальному ринку.

Узагальнюючи, адаптація американської моделі інформатизації в Україні може значно прискорити процеси цифрової трансформації та підвищити ефективність державного управління. Основні напрями, такі як розвиток механізмів реалізації конституційних прав, формування єдиної інформаційної системи, зміцнення кібербезпеки та підвищення конкурентоспроможності економіки, є критично важливими для успішного впровадження цифрових рішень. Враховуючи досвід США та специфіку українських умов, ці напрями можуть стати основою для побудови сучасної інформаційної інфраструктури та забезпечення економічного зростання.

Висновки. Адаптація американської моделі інформатизації в Україні може стати важливим кроком на шляху до цифрової трансформації

державного управління та сталого економічного розвитку. США демонструють значний успіх у впровадженні цифрових рішень, таких як електронне урядування, розвиток інфраструктури для забезпечення рівного доступу до цифрових послуг та підвищення рівня кібербезпеки. Досвід США може бути використаний для вирішення ключових викликів в Україні, включаючи забезпечення прозорості державних процесів, захист національних інформаційних ресурсів і підвищення конкурентоспроможності економіки за допомогою цифрових технологій.

Проте для ефективного впровадження цього досвіду в Україні необхідно врахувати місцеві особливості, зокрема правові, економічні та інфраструктурні обмеження. Серед ключових напрямків, які можуть бути ефективно реалізовані, варто відзначити розвиток механізмів реалізації конституційних прав через інформаційні технології, формування єдиної інформаційної системи на всіх рівнях управління, а також впровадження сучасних рішень для захисту кіберпростору. Успішна адаптація цих ініціатив створить основу для сталого економічного зростання та підвищення ефективності державного управління в Україні.

Список використаної літератури

1. Алексеевська Г., Чайковська М. Трансформація ікт-сектору в Україні: аналіз тенденцій та стратегії сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-98> (дата звернення: 02.10.2024).
2. Ломачинська І., Чайковська М., Алексеевська Г. Особливості розвитку ікт сфери у східній Європі. Економіка та суспільство. 2023. № 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-101> (дата звернення: 02.10.2024).
3. Робул Ю. В. Теоретичні основи функціонування та розвитку маркетингових систем у цифровому маркетингу. Дніпро : Журфонд, 2020. 315 с.
4. Sadchenko O. V. Basic directions of experience economy marketing development in conditions of sustainable development. *Economic innovations*. 2020. Т. 22, № 2(75). С. 101–111. URL: [https://doi.org/10.31520/ei.2020.22.2\(75\).101-111](https://doi.org/10.31520/ei.2020.22.2(75).101-111) (дата звернення: 02.10.2024).
5. Марков М. Є. Аналіз розвитку та сучасного стану інформаційно-комунікаційних технологій в Україні. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2020. № 2 (258). С. 46–53. URL: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2020-258-2-46-53> (дата звернення: 02.10.2024).
6. Чайковська М. П. Концептуально-методологічні засади управління маркетинговими ІТ-проектами в умовах цифрових трансформацій : монографія. Одеса : Олді-Плюс, 2021. 370 с.
7. Krupianyk A. Digital economy of Ukraine: key development factors. *VoxUkraine*. URL: <https://voxukraine.org/en/digital-economy-of-ukraine-key-development-factors>. (дата

звернення: 05.10.2024).

8. Digital 2023: global overview report – datareportal – global digital insights. DataReportal – Global Digital Insights. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2023-global-overview-report> (дата звернення: 05.10.2024).
9. Internet Penetration United States 2024. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/209117/us-internet-penetration> (дата звернення: 02.10.2024).
10. United States of America. UN E-government knowledgebase. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/184-United-States-of-America> (дата звернення: 02.10.2024).
11. GDP per capita (current US\$) – Ukraine. World Bank Open Data. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=UA> (дата звернення: 02.10.2024).
12. Individuals using the Internet (% of population) – Ukraine. World Bank Open Data. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.ZS?locations=UA> (date of access: 02.10.2024).
13. World Happiness Report 2023 / ред.: J. Helliwell та ін. 11-те вид. URL: <https://worldhappiness.report/ed/2023> (дата звернення: 02.10.2024).
14. List of countries by number of Internet users - Wikipedia. Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_number_of_Internet_users (дата звернення: 02.10.2024).
15. Global Innovation Index 2023. Innovation in the face of uncertainty / ред.: S. Dutta та ін. 16-те вид. Geneva : WIPO, 2023. 252 с. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf> (дата звернення: 02.10.2024).
16. Conte N. Ranked: The Most Innovative Countries in 2023. Visual Capitalist. URL: <https://www.visualcapitalist.com/most-innovative-countries-in-2023/> (дата звернення: 02.10.2024).
17. Voices From America’s Digital Divide. Personal stories highlight the importance of ongoing efforts to secure affordable broadband, digital skills training. Pew. URL: <https://www.pewtrusts.org/en/research-and-analysis/articles/2024/07/24/voices-from-americas-digital-divide> (дата звернення: 02.10.2024).
18. The State of the Digital Divide in the United States. Purdue Center for Regional Development. URL: <https://pcrd.purdue.edu/the-state-of-the-digital-divide-in-the-united-states> (дата звернення: 02.10.2024).
19. Mapping the digital divide: Data reveals internet inequities across the country. University of Chicago News. URL: <https://news.uchicago.edu/story/mapping-digital-divide-data-reveals-internet-inequities-across-country> (дата звернення: 02.10.2024).
20. U.S. Cybersecurity and Data Privacy Outlook and Review – 2023. Gibson Dunn. URL: <https://www.gibsondunn.com/us-cybersecurity-and-data-privacy-outlook-and-review-2023/> (дата звернення: 02.10.2024).

Стаття надійшла 05.10.2024 р.

M. P. Chaikovska,

Dr. Sc. (Economics), Professor,
Odesa I. I. Mechnikov National University,
24/26, Frantsuzkyi bulvar, Odesa, 65058, Ukraine
e-mail: chmp@onu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-9490-5112

A. V. Spasenko,

Master student in Management,
Odesa I. I. Mechnikov National University,
24/26 Frantsuzkyi bulvar, 65058, Odesa, Ukraine,
e-mail: spasenko.arsen14@gmail.com

DIGITAL TRANSFORMATIONS AND INSTITUTIONAL MECHANISMS IN ENSURING SUSTAINABLE INNOVATIVE DEVELOPMENT: THE CASE OF THE USA AND UKRAINE

The study examines the connection between informatization indicators, state regulatory frameworks, and sustainable socio-economic development in the U.S., aiming to apply its lessons to Ukraine's context. Special focus is given to the American governance model amidst digitalization, analyzing its impact on economic growth, the efficiency of public services, and cybersecurity resilience. The U.S. informatization policy is scrutinized for its strengths, weaknesses, potential, and barriers, with emphasis on modernizing governance. Key recommendations are derived for benchmarking the U.S. model to foster Ukraine's innovative economy, strengthen administrative processes, improve cybersecurity, and drive sustainable digital growth. Informatization has reshaped state institutions and management worldwide, compelling governments to integrate digital innovations for better service delivery, transparency, and governance efficiency. The U.S., as a global leader in informatization, exemplifies how e-governance, automated services, and cybersecurity advances bolster state functions and citizen engagement. The study uses scientific methods to analyze literature, compare U.S. and Ukrainian practices, and identify key factors influencing informatization's impact. Trend and factor analyses forecast economic growth linked to digitalization. Findings reveal that U.S. policies enhance governance efficiency through high levels of digital integration, contributing to superior GDP per capita, e-government indices, and innovation rankings. Nonetheless, challenges such as digital divide and data privacy persist. For Ukraine, adapting elements like e-governance platforms, integrated management systems, and cybersecurity measures is crucial for effective digital transformation and economic competitiveness. By learning from the U.S. model, Ukraine can accelerate its digital transition, modernize public administration, and promote sustainable growth. Tailoring strategies to fit local conditions while overcoming infrastructural and legal hurdles is key to leveraging informatization for socio-economic progress.

Keywords: digital transformations, sustainable development, electronic governance, challenges of informatization, innovative technologies, adaptation of the model, USA, Ukraine.

References

1. Alekseievskia, H., & Chaikovska, M. (2024). Transformatsiia IKT-sektoru v Ukraini: analiz tendentsii ta stratehii staloho rozvytku [Transformation of the ICT sector in Ukraine: analysis of trends and strategies of sustainable development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (60). doi:10.32782/2524-0072/2024-60-98. (in Ukrainian)
2. Lomachynska, I., Chaikovska, M., & Alekseievskia, H. (2023). Osoblyvosti rozvytku IKT sfery u skhidnii Yevropi [Features of the development of ICT sphere in Eastern Europe]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (58). doi: 10.32782/2524-0072/2023-58-101. (in Ukrainian)
3. Robul, Yu. V. (2020). Teoretychni osnovy funktsionuvannia ta rozvytku marketynhovykh system u tsyfrovomu marketynhu [Theoretical foundations of the functioning and development of marketing systems in digital marketing]. Dnipro: Zhurfond. (in Ukrainian)
4. Sadchenko, O. V. (2020). Basic directions of experience economy marketing development in conditions of sustainable development. *Economic Innovations*, 22(2(75)), 101–111. doi:10.31520/ei.2020.22.2(75).101-111.
5. Markov, M. Ye. (2020). Analiz rozvytku ta suchasnogo stanu informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii v Ukraini [Analysis of the development and current state of information and communication technologies in Ukraine]. *Visnyk Skhidnoukraiinskoho natsionalnogo universytetu imeni Volodymyra Dalia*, (2 (258)), 46–53. doi:10.33216/1998-7927-2020-258-2-46-53. (in Ukrainian)
6. Chaikovska, M. P. (2021). Kontseptualno-metodolohichni zasady upravlinnia marketynhovymy IT-proiektamy v umovakh tsyfrovyykh transformatsii [Conceptual and methodological principles of management of marketing IT projects in the context of digital transformations]. Odesa: Oldi-Plus. (in Ukrainian)
7. Krupianyk, A. (2023, August 25). Digital economy of Ukraine: Key development factors. Retrieved from <https://voxukraine.org/en/digital-economy-of-ukraine-key-development-factors>.
8. Digital 2023: Global overview report — datareportal – global digital insights. (n.d.). Retrieved from <https://datareportal.com/reports/digital-2023-global-overview-report>
9. Internet penetration united states 2024. (2024, February). Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/209117/us-internet-penetration>
10. United States of America. (2024). Retrieved from <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/184-United-States-of-America>
11. GDP per capita (current US\$) – Ukraine. (n.d.). Retrieved from <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=UA>
12. Individuals using the Internet (% of population) – Ukraine. (n.d.). Retrieved from <https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.ZS?locations=UA>
13. Helliwell, J., Layard, R., Sachs, J. D., De Neve, J.-E., Akinin, L. B., & Wang, S. (Eds.). (n.d.). *World happiness report 2023* (11th ed.). Retrieved from <https://worldhappiness.report/ed/2023>
14. List of countries by number of Internet users - Wikipedia. (n.d.). Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_number_of_Internet_users
15. Dutta, S., Lanvin, B., Rivera León, L., & Wunsch-Vincent, S. (Eds.). (2023). *Global Innovation Index 2023. Innovation in the face of uncertainty* (16th ed.). Geneva: WIPO. Retrieved from <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-en-main->

report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf

16. Conte, N. (2023, November 14). Ranked: The most innovative countries in 2023. Retrieved from <https://www.visualcapitalist.com/most-innovative-countries-in-2023/>
17. Voices From America's Digital Divide. Personal stories highlight the importance of ongoing efforts to secure affordable broadband, digital skills training. (n.d.). Retrieved from <https://www.pewtrusts.org/en/research-and-analysis/articles/2024/07/24/voices-from-americas-digital-divide>
18. The state of the digital divide in the united states. (n.d.). Retrieved from <https://pcrd.purdue.edu/the-state-of-the-digital-divide-in-the-united-states>
19. Mapping the digital divide: Data reveals internet inequities across the country. (n.d.). Retrieved from <https://news.uchicago.edu/story/mapping-digital-divide-data-reveals-internet-inequities-across-country>
20. U.S. cybersecurity and data privacy outlook and review – 2023. (n.d.). Retrieved from <https://www.gibsondunn.com/us-cybersecurity-and-data-privacy-outlook-and-review-2023/>

УДК 159.923.2:330.33.01

JEL M12, J24

DOI 10.18524/2413-9998.2024.2(57).315217

Т. П. Чернявська,

доктор психологічних наук, професор,

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,

Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна.

e-mail: astr1@ukr.net

ORCID: 0000-0002-8629-1042

ПСИХОЛОГІЧНА РЕАБІЛІТАЦІЯ ЛІДЕРІВ БІЗНЕСУ

Досліджено феномен психологічної реабілітації в бізнесі. Реалії сьогодення обумовлюють постійне перебування людини в стресових обставинах. Екстремальні умови професійної діяльності лідерів бізнесу, які пов'язані з нестабільністю, невизначеністю, вимушеним ризиком та ін. Все це обумовлює необхідність у психологічній реабілітації лідерів бізнесу. Психологічна реабілітація – це відновлення стану здоров'я, яке відповідає реалізації професійних компетентностей лідерів бізнесу в екстремальних умовах вітчизняного бізнесу и менеджменту.

Мета статті: визначення та обґрунтування психологічної реабілітації в бізнесі, що сприятиме збереженню та покращенню здоров'я та розвитку реабілітаційного потенціалу бізнесменів. Завдання статті: визначення проблем психічного навантаження і методів його зниження у бізнес-діяльності; визначення аспектів психологічної реабілітації; ознайомлення з методами реабілітації; узагальнення досвіду психологічного супроводу психологічної реабілітації бізнесменів; усвідомлення формування стресостійкості та розвитку емоційної саморегуляції особистості.

Визначено, що стресовий стан стає для керівників все більш звичним. Описані стресори управлінської діяльності, які спричиняють невизначеність, непередбачуваність, почуття небезпеки, що вкидає керівників в стрес. Визначено поняття стресостійкості та психологічні засоби стресостійкості. Аналіз досліджень вказує на центральну роль факторів: ментальне здоров'я, реабілітаційні практики, наслідки стресу та розвиток адаптаційних механізмів в контексті психологічної реабілітації. Особливу увагу приділено вивченню життєстійкості, емоційного інтелекту як ключових детермінант успішності у професійній сфері. Підтверджено, що хронічні навантаження в роботі призводять до виснаження та зниження стресостійкості у керівників. Виокремлено ряд специфічних стресорів, пов'язаних з невизначеністю та ризиком, які негативно впливають на психологічний стан. Стресостійкість розглядається як здатність ефективно протистояти негативним впливам, спираючись на особисті ресурси та навички. Проаналізовано якості успішних бізнесменів, які дозволяють їм успішно долати труднощі та досягати поставлених цілей.

Ключові слова: психологічна реабілітація, лідер бізнесу, керівник, бізнес, менеджмент, стрес, стресори, стресостійкість.

Вступ. Екзистенційні виклики сьогодення, які випали на долю України, пов'язаний з інтенсивною працею, великими фізичними та психологічними навантаженнями, як військових на фронтах боротьби з агресором, так і лідерів бізнесу, які забезпечує нашу перемогу на економічному фронті. Тому психологічна реабілітація є неодмінною умовою збереження та підтримки здоров'я та плідної напруженої роботи.

Сучасні лідери бізнесу працюють в екстремальних умовах, які характеризуються: дефіцитом часу, нестачею інформації, ненормованим робочим днем, постійним тиском з боку підлеглих, клієнтів, партнерів, постачальників та ін.; вимушеним ризиком, необхідністю одночасного вирішення кількох різнорівневих завдань [12].

У наш бурхливий час діяльність лідерів бізнесу протікає в умовах найбільшого ризику. Провідна діяльність лідера бізнесу – інноваційна діяльність. Статус лідера та його становище на ринку змушують його вишукувати ходи, ніші і методи дій, які раніше не використовувалися у цій сфері. Постійне балансування на межі виграшу та поразки висуває непомірні вимоги до професійної компетентності та стресостійкості лідера бізнесу в умовах постійних змін і невизначеності [10; 11].

До особливостей роботи лідерів бізнесу можна віднести те, що їм необхідно вирішувати проблеми, спілкуватися з людьми та працювати з інформацією. Таке навантаження може призвести до нервування, стресу, негативного стану та ін. В екстремальних умовах людина може проявити максимум рішучості та кмітливості. Але якщо такі умови супроводжують людину щодня, то працездатність різко знижується та швидко виникає втома. Це може спричинити погіршення здоров'я менеджерів. Охорони потребує і розумова робота, зокрема й управлінська праця. Для забезпечення збереження та покращення психологічного здоров'я направлені заходи психологічної реабілітації у менеджменті та бізнесі [1].

Огляд літератури. Теоретико-методологічну основу досліджень психологічної реабілітації лідерів бізнесу та психологічних засобів її розвитку у сучасному середовищі відображено у наукових працях багатьох вчених, в таких напрямках:

- психічне здоров'я (О. Богучарова; М. Тимофієва, О. Двіжона та ін.) [1; 8];
- реабілітаційна психологія (Г. Бойко, В. Оверчук та ін.) [2; 4; 7];
- наслідки стресу, стресостійкість (В. Корольчук; М. Horowitz, N. Wilner, W. Alvarez та ін) [6; 13];
- дослідження обмежень у відборі та класифікації персоналу

(J. Campbell, D. Knapp та ін.) [12];

- оптимізація адаптаційних можливостей людини (О. Кокун та ін.) [4];
- життестійкість, самоефективність як фактори успішності особистості в бізнесі (Т. Чернявська; Ю. Швалб, О. Данчева та ін.) [9–11];
- емоційний інтелект у бізнесі (Д. Гоулман; R. Roberts, M. Zeidner, G. Matthews та ін.) [3; 15];
- підвищення продуктивності людини в умовах підвищеного ризику (Р. O'Connor, J. Cohn та ін.) [14];
- особистісно-професійне зростання (Л. Долинська, О. Темрук та ін.) [7].

Аналіз досліджень і публікацій з питань психологічної реабілітації, життестійкості, самоефективності, підвищення продуктивності, розвитку особистісного потенціалу бізнесменів та менеджерів показав необхідність подальшого дослідження актуальних аспектів психологічної реабілітації лідерів бізнесу.

Мета та завдання. Основною метою статті є визначення та обґрунтування основ психологічної реабілітації в бізнесі, що сприятиме збереженню та покращенню психологічного здоров'я бізнесменів та розвитку їхнього особистісного потенціалу в сучасних вітчизняних умовах.

Серед завдань статті є такі: визначити актуальні проблеми психічного навантаження і методів його зниження у професійній бізнес-діяльності; визначити основні психологічні аспекти процесу психологічної реабілітації в екстремальних умовах сучасного бізнесу; ознайомлення з сучасними принципами, підходами та методами в реабілітаційному процесі; узагальнення та систематизація досвіду застосування методів психологічного супроводу соціально-психологічної реабілітації менеджерів та бізнесменів; усвідомлення формування стресостійкості та розвитку емоційної саморегуляції особистості.

Методами дослідження є теоретико-методологічний аналіз й оцінка наукових джерел, систематизація концепцій інформаційно-аналітичного пошуку, змістовна діагностика наукових праць, метод групування інформації, узагальнення наукової літератури та інформаційно-комунікаційних джерел мережі Інтернет, системна діагностика та синтез, узагальнення.

Результати та обговорення. В умовах глобальних викликів психологічна реабілітація спрямована на відновлення гарної форми або відповідного стану функціонування в бізнесі і менеджменті в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України.

Термін «реабілітація» походить від латинського слова «habilis» — «здатність», відповідно, «rehabilitatio» — «відновлення здібності».

Реабілітація — це системна діяльність, яка спрямована на відновлення особистого здоров'я та соціальної активності людини за допомогою різних засобів: медичних, психологічних, соціальних, педагогічних, та інших. За допомогою реабілітаційних заходів людина може повернути втрачені функції та навички, а також адаптуватися до нових умов життя.

Принципами реабілітації визначають наступні [2]:

1. Партнерство — звернення до особистості людини, щоб залучити її до участі у процесах відновлення процесів оздоровлення та налагодження соціальних зв'язків.

2. Різносторонність заходів з різних сфер: психологічній, сімейній, педагогічній та інших.

3. Єдність біологічних, соціальних та психологічних впливів, які спрямовані на різні сторони життєдіяльності людини.

4. Покроковість, перехідність впливів та заходів, що проводяться.

Психологічна реабілітація — це сукупність методів і технік, що допомагають людям подолати психологічні труднощі, відновити емоційний баланс та соціальні зв'язки для відновлення та оптимального продовження професійної діяльності.

Психічно здорова людина — це особистість, яка розуміє себе, свої емоції; усвідомлює свої думки, почуття та вчинки, а також здатна керувати ними; здатна долати труднощі та стреси; здатна адаптуватися до змін, будувати міцні соціальні зв'язки та знаходити своє місце в суспільстві; цінує свою унікальність та вміє поважати індивідуальність інших людей. Вона розуміє свої сильні сторони та обмеження, а також вміє взаємодіяти з оточуючими людьми [9].

Систематичні навантаження і, як наслідок, — постійний стан нервової напруги стають для керівників та лідерів бізнесу все більш звичними, проте вони негативно впливають на ефективність професійної діяльності.

Визначають загальні стресори управлінської діяльності [14]:

1. Погана організація управлінської діяльності: хаос, затримки, відсутність чіткого плану та постійні аврари, постійні зміни планів, відсутність системи у роботі. Вертикальна, ієрархічна, неритмічна, безсистемна структура управління знижує ефективність роботи співробітників.

2. Нестача персоналу, перевантаження завданнями, надто багато

роботи за короткий час, нестача часу, необхідність виконувати чужі обов'язки. Все це призводить до того, що доводиться виконувати незнайомі завдання, вирішувати незнайомі проблеми, що призводить до зниження якості, або до високоякісної роботи, яка виконується в умовах високого стресу..

3. Порушення режиму роботи: порушення природного ритму, недосипання, незручний графік, робота у незручний час, робота у нічні зміни, відсутність вихідних. Все це призводить до накопичення напруги внутрішніх сил організму.

4. Ненормовані робочі години: постійна зайнятість, відсутність відпочинку. Управлінську діяльність особливо у бізнес-сфері важко суворо раціонально організувати через її тимчасової та інформаційної невизначеності, непередбачуваності та кризового характеру.

5. Проблеми статусу: недостатнє визнання важливості роботи, відсутність перспектив. Для багатьох керівників управлінська діяльність — це не просто робота, а важлива частина життя. Проте, коли суспільство та держава недооцінюють їхній внесок, а оточуючі вважають, що їхні обов'язки може виконати хто завгодно, це підриває самооцінку і мотивацію. Можливість кар'єрного зростання допомагає керівникам відчувати, що їхня робота має сенс і що вони можуть досягти більшого, і що вони можуть розвиватися у своїй професії.

6. Надмірна бюрократія: багато паперів, багато непотрібних процедур, безкінечні наради, багато непотрібної роботи. Ця надмірна формалізація процесів не тільки відволікає від виконання основних завдань, а й викликає відчуття марності витрачених зусиль. Крім того, керівники часто усвідомлюють, що такі вимоги є спробою вищих керівників продемонструвати свою зайнятість та підвищити власний статус, що ще більше посилює негативні емоції.

7. Нестабільність діяльності організації: часті зміни умов роботи, відсутність чітких планів. Часті організаційні зміни, ініційовані вищим керівництвом, призводять до високого рівня невизначеності в компанії. Раптові зміни стратегії, часті перестановки персоналу та непередбачувані політичні віяння створюють атмосферу постійної тривоги та непевності. Керівник, змушений постійно адаптуватися до нових умов, відчуває значний стрес та втрачає відчуття контролю над ситуацією. Організаційна нестабільність створює хаотичну обстановку, в якій керівникам важко орієнтуватися та приймати ефективні рішення. Така

ситуація не лише підриває моральний дух співробітників, але й може призвести до зниження продуктивності та якості роботи.

Загальні стресори призводить до стресу керівників, співробітників та знижує ефективність їх роботи.

Визначають специфічні стресори, пов'язані не з роботою загалом, а зі способом, яким керівники виконують свої завдання [14]:

1. Рольова невизначеність керівника, нечіткість ролей в управлінні. Коли керівник не має чітко визначених службових інструкцій, виникає ситуація, коли він постійно балансує між протилежними вимогами: з одного боку, від нього очікують активності та ініціативи, з іншого — будь-який крок може бути розцінений як вихід за межі його компетенції. Така невизначеність демотивує та робить керівника вразливим і ускладнює ефективну роботу.

2. Рольовий конфлікт керівника виникає тоді, коли він стикається з неможливістю задовольнити одночасно всі вимоги, що до нього пред'являються. З одного боку, він має бути лояльним до вищого керівництва, з іншого — дбати про інтереси підлеглих. Така ситуація створює внутрішній дисонанс і призводить до психологічного напруження. Керівник постійно відчуває тиск і сумнівається у правильності своїх рішень, що може негативно вплинути на його ефективність і здоров'я.

3. Перфекціонізм — це пастка, в яку потрапляють багато керівників. Постійне прагнення до досконалості перешкоджає їм радіти своїм успіхами і призводить до розвитку негативних емоцій. Негативні установки, катастрофічні думки та низька самооцінка створюють замкнене коло, з якого важко вибратися.

4. Складні взаємини з вищим керівництвом є одним із основних джерел стресу для керівників. Відсутність підтримки, постійний контроль, ігнорування думки та ідей підривають мотивацію і призводять до відчуття професійної незадоволеності. Особливо гостро ця проблема відчувається, коли керівник є справжнім експертом у своїй галузі і має цінні пропозиції щодо покращення роботи.

5. Почуття самотності та ізоляції є одним із найпоширеніших проблем, з якими стикаються керівники. Відсутність можливості поділитися своїми переживаннями з колегами, отримати їхню підтримку та поради призводить до розвитку стресу, зниження самооцінки та вигорання. Це, в свою чергу, може негативно вплинути на прийняття рішень та взаємовідносини з підлеглими.

6. Взаємодія з «важкими» підлеглими вимагає від керівника висо-

кого рівня емоційної стійкості. Необхідність постійно придушувати свої емоції, а також відчуття несправедливості можуть призвести до розвитку стресу, зниження самооцінки та вигорання.

7. Високі темпи розвитку технологій та постійні зміни на ринку створюють у керівників відчуття, що їхні знання та навички швидко застарівають. Це призводить до розвитку синдрому "самозванця" та постійного пошуку нових способів самовдосконалення. Такий стан постійної напруги може негативно вплинути на психічне здоров'я та ефективність роботи.

Отже, управлінська праця в сучасному світі пов'язана з постійним навчанням та розвитком. Швидкі зміни технологій та вимог до фахівців створюють у керівників відчуття, що вони постійно відстають. Це призводить до стресу, почуття провини та невпевненості у власних силах. Постійний тиск дедлайнів та необхідність постійно перемикатися між різними завданнями призводять до перенапруження керівників. Відсутність достатніх пауз для відпочинку та аналізу ситуації може призвести до вигорання.

Щоб ефективно працювати в динамічному та непередбачуваному бізнес-середовищі України, підприємці повинні розвивати свою стійкість до стресу. Розвиток стресостійкості дозволяє підприємцям швидко адаптуватися до змін, приймати зважені рішення та ефективно долати труднощі.

Успішні бізнесмени часто демонструють високий рівень самосвідомості, вміння управляти своїми емоціями та стійкість до стресу. Вони вміють ставити цілі, розставляти пріоритети та адаптуватися до змін. Ці якості допомагають їм приймати зважені рішення навіть у складних ситуаціях. Розумне ставлення до життя — це постійна робота над собою, що передбачає вміння бачити картину в цілому, адаптуватися до змін, зберігати спокій у складних ситуаціях та витягувати максимум користі з будь-яких подій. Це допомагає розвинути стійкість до стресу та досягти більшої гармонії у житті.

Висновки. У результаті проведеного дослідження наголошується на важливості дослідження проблеми психологічної реабілітації для відновлення та зміцнення психічного здоров'я лідерів бізнесу що забезпечує їх ефективну професійну діяльність.

Зокрема, вивчається вплив стресу на когнітивні функції, емоційний стан та поведінку людини. Аналізується роль реабілітаційних заходів у розвитку адаптаційних стратегій у бізнес-діяльності. Особливий інтерес представляє вивчення таких концепцій, як життєстійкість та самоефективність, які визначають здатність бізнесмена протистояти труднощам та досягати успіху у професійному бізнесі.

Дослідження підтверджують, що професійний стрес є одним з найпоширеніших факторів ризику для психічного здоров'я керівників. Стресостійкість розглядається як багатокомпонентна характеристика, яка включає в себе як особистісні якості, так і набуті навички. Виділені основні якості, які характерні для успішних людей та допомагають їм ефективно функціонувати, долати труднощі та досягати поставлених цілей в складних умовах сучасного вітчизняного бізнесу.

Список використаної літератури

1. Богучарова О. І. Здоров'я особистості у психологічній перспективі : монографія. Київ, 2004. 283 с.
2. Бойко Г. М. Реабілітаційна психологія. Полтава : АСМІ, 2010. 240 с.
3. Гоулман Д. Емоційний інтелект у бізнесі. Як стати успішним у житті та кар'єрі : пер. з англ. Харків : Vivat, 2021. 528 с.
4. Кокун О. М. Оптимізація адаптаційних можливостей людини: психофізіологічний аспект забезпечення діяльності : монографія. Київ : Міленіум, 2004. 265 с.
5. Корольчук В. М. Психологія стресостійкості особистості : дис. ... д-ра психол. наук : 19.00.01. Київ, 2009. 230 с.
6. Оверчук В. А. Реабілітаційна психологія. Вінниця : Міленіум, 2007. 295 с.
7. Особистісно-професійне зростання: психологічні тренінги / ред.: Л. В. Долинська, О. В. Темрук. Київ : Каравела, 2017. 560 с.
8. Тимофійова М. П., Двіжона О. В. Психологія здоров'я. Чернівці : Книги – ХХІ, 2009. 296 с.
9. Чернявська Т. П. Життєстійкість як фактор успішності професійної діяльності. Габітус. 2022. № 39. С. 84–88.
10. Чернявська Т. П. Самоефективність як предиктор успішності професійної діяльності. Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools journal. 2021. Т. 44, № 2. С. 44–47.
11. Швалб Ю. М., Данчева О. В. Практична психологія в економіці та бізнесі. Київ : Лібра, 1999. 270 с.
12. Exploring the limits of personnel selection and classification / ed. by C. J. P. Campbell, D. J. Knapp. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates, 2001. 637 p.
13. Horowitz M., Wilner N., Alvarez W. Impact of event scale: a measure of subjective stress. Psychosomatic medicine. 1979. Vol. 41, no. 3. P. 209–218.
14. Human performance enhancement in high-risk environments: insights, developments, and future directions from military research / ed. by P. E. O'Connor, J. V. Cohn. Santa Barbara, California : Praeger, 2009. 346 p.
15. Roberts R. D., Zeidner M., Matthews G. Does emotional intelligence meet traditional standards for an intelligence? Some new data and conclusions. Emotion. 2001. Vol. 1, no. 3. P. 196–231.

Стаття надійшла 03.10.2024 року

T. P. Chernyavska,

Dr. Sc. (Psychologies), Professor,
Odesa I. I. Mechnikov National University,
24/26, Frantsuzkyi bulvar, Odesa, 65058, Ukraine,
e-mail: astr1@ukr.net
ORCID 0000-0002-8629-1042

PSYCHOLOGICAL REHABILITATION OF BUSINESS LEADERS

The phenomenon of psychological rehabilitation in business is studied. Today's realities condition a person's constant stay in stressful circumstances. Extreme conditions of professional activity of business leaders, which are associated with instability, uncertainty, forced risk, etc. All this determines the need for psychological rehabilitation of business leaders. Psychological rehabilitation is the restoration of health, which corresponds to the realization of professional competencies of business leaders in the extreme conditions of domestic business and management.

The purpose of the article: definition and substantiation of psychological rehabilitation in business, which will contribute to the preservation and improvement of health and the development of the rehabilitation potential of businessmen. The task of the article: determination of problems of mental stress and methods of its reduction in business activities; definition of aspects of psychological rehabilitation; familiarization with rehabilitation methods; summarizing the experience of psychological support of psychological rehabilitation of businessmen; awareness of the formation of stress resistance and the development of emotional self-regulation of the individual.

It was determined that the stressful state is becoming more and more common for managers. Managerial stressors are described, which cause uncertainty, unpredictability, a sense of danger, which puts managers under stress. The concept of stress resistance and psychological means of stress resistance are defined. Analysis of studies indicates the central role of factors: mental health, rehabilitation practices, consequences of stress and the development of adaptation mechanisms in the context of psychological rehabilitation. Special attention is paid to the study of vitality, emotional intelligence as key determinants of success in the professional sphere. It has been confirmed that chronic stress at work leads to exhaustion and a decrease in stress resistance in managers. A number of specific stressors associated with uncertainty and risk have been singled out, which negatively affect the psychological state. Stress resistance is considered as the ability to effectively resist negative influences, relying on personal resources and skills. The qualities of successful businessmen that allow them to successfully overcome difficulties and achieve their goals have been analyzed.

Keywords: psychological rehabilitation, business leader, manager, business, management, stress, stressors, stress resistance.

References

1. Bohucharova, O. I. (2004). *Zdorovia osobystosti u psykhologichnii perspektyvi*. [Personality health in a psychological perspective]. Kyiv. (in Ukrainian).

2. Boiko, H.M. (2010). Reabilitatsiina psykholohiia [Rehabilitation psychology]. Poltava: ACMI. (in Ukrainian).
3. Goleman, D. (2021). Emotsiinyi intelekt u biznesi. Yak staty uspishnym u zhytti ta karieri [Emotional intelligence in business. How to become successful in life and career]. Kharkiv: Vivat. (in Ukrainian).
4. Kokun, O. M. (2004). Optymizatsiia adaptatsiinykh mozhlyvostei liudyny: Psykhofiziologichnyi aspekt zabezpechennia diialnosti. [Optimizing a person's adaptive capabilities: the psychophysiological aspect of ensuring activity: a monograph]. Kyiv: Milenium. (in Ukrainian).
5. Korolchuk, V. M. (2009). Psykholohiia stresostiikosti osobystosti (Dissertation of Doctor of Psychological Sciences). Instytut psykholohii im. H. S. Kostiuka APN Ukrainy. (in Ukrainian).
6. Overchuk, V. A. (2007). Reabilitatsiina psykholohiia [Rehabilitation psychology]. Vinnytsia: Milenium. (in Ukrainian).
7. Dolynska, L. V., & Temruk, O. V. (Eds.). (2017). Osobystisno-profesiine zrostantia: Psykholohichni treninhy. [Personal and professional growth: psychological trainings] Kyiv: Karavela, 2017. (in Ukrainian).
8. Tymofiiova, M. P., & Dvizhona, O. V. (2009). Psykholohiia zdorovia. [Health psychology]. Chernivtsi: Knyhy – XXI. (in Ukrainian).
9. Cherniavska, T. P. (2022). Zhyttiistiikist yak faktor uspishnosti profesiinoi diialnosti. [Sustainability as a factor in the success of professional activity]. *Habitus*, (39), 84–88. (in Ukrainian).
10. Cherniavska, T. P. (2021). Samoefektyvnist yak predyktor uspishnosti profesiinoi diialnosti. [Self-efficacy as a predictor of professional success]. *Fundamental and Applied Researches in Practice of Leading Scientific Schools Journal*, 44(2), 44–47. (in Ukrainian).
11. Shvalb, Y. M., & Dancheva, O. V. (1999). Praktychna psykholohiia v ekonomitsi ta biznesi. [Practical psychology in economics and business]. Kyiv: Libra. (in Ukrainian).
12. Campbell, J. P., & Knapp, D. J. (Eds.). (2001). Exploring the limits of personnel selection and classification. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
13. Horowitz, M., Wilner, N., & Alvarez, W. (1979). Impact of event scale: A measure of subjective stress. *Psychosomatic Medicine*, 41(3), 209–218.
14. O'Connor, P. E., & Cohn, J. V. (Eds.). (2009). Human performance enhancement in high-risk environments: Insights, developments, and future directions from military research. Santa Barbara, California: Praeger.
15. Roberts, R. D., Zeidner, M., & Matthews, G. (2001). Does emotional intelligence meet traditional standards for an intelligence? Some new data and conclusions. *Emotion*, 1(3), 196–231.

УДК 657.6:339.9

JEL M42

DOI 10.18524/2413-9998.2024.2(57).318252

І. Є. Чуркіна,

доктор економічних наук, професор,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,
Французький бульвар, 24/26, Одеса, 65058, Україна.
e-mail: churkina.irina0403@gmail.com
ORCID: 0009-0003-3922-6648

Є. В. Орлова,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності «Менеджмент»,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,
Французький бульвар, 24/26, Одеса, 65058, Україна.
e-mail: orlova.elizaveta@stud.onu.edu.ua

РОЛЬ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ МАЛИМИ ТА СЕРЕДНІМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

У статті аналізуються теоретичні та методологічні аспекти ролі внутрішнього контролю як основного елементу управлінської системи малих та середніх підприємств (МСП). Визначено, що внутрішній контроль має вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей, забезпечення стабільності діяльності та мінімізації ризиків. МСП, через свої обмежені ресурси та розміри, часто стикаються з підвищеними ризиками і тому потребують ефективних методів контролю для забезпечення безперебійної роботи та досягнення конкурентних переваг.

Внутрішній контроль на малих та середніх підприємствах орієнтований на захист активів, підвищення ефективності операційної діяльності та забезпечення відповідності законодавчим вимогам. Одним із основних підходів до внутрішнього контролю є його комплексність, яка включає контрольне середовище, оцінку ризиків, контрольні заходи, інформацію та комунікацію, а також моніторинг ефективності.

Обґрунтовано, що внутрішній контроль на малих та середніх підприємствах, завдяки своїй гнучкості та простоті, сприяє зниженню витрат та оптимізації бізнес-процесів, що є особливо важливим за умов обмежених ресурсів. Ключовими інструментами є оцінка ризиків, розробка системи показників ефективності та оптимізація управління ресурсами. Також наголошено, що внутрішній контроль допомагає підвищити конкурентоспроможність підприємства шляхом покращення ефективності управлінських процесів, мінімізації ризиків і раціонального використання ресурсів.

Ключові слова: внутрішній контроль, малі та середні підприємства, управління ризиками, ефективність ресурсів, конкурентоспроможність.

Вступ. Багато вітчизняних підприємств переживають складне фінан-

сово-економічне становище через загальну кризу в економіці країни, що виникла внаслідок військової агресії проти України. Малий та середній бізнес мають важливу роль у розвитку національної економіки, оскільки створюють робочі місця, сприяють інноваціям і задовольняють місцеві потреби. Проте малі та середні підприємства піддаються значним ризикам, які часто не знижуються через недосконалість їх управлінських систем, зокрема відсутність ефективного внутрішнього контролю.

Саме тому внутрішній контроль стає необхідним для забезпечення стабільності та прибутковості малих та середніх підприємств у довгостроковій перспективі. Він також допомагає покращити фінансову дисципліну, оскільки однією з найбільш поширених проблем у малому бізнесі є неефективне управління фінансами, помилки в оподаткуванні та шахрайство або некомпетентність з боку відповідальних осіб. У зв'язку з цим розробка та впровадження системи внутрішнього контролю, що оптимально інтегрована в загальну управлінську структуру малих та середніх підприємств, є актуальним завданням.

Огляд літератури. Питання внутрішнього контролю в управлінні малими та середніми підприємствами стало об'єктом значної уваги як вітчизняних, так і міжнародних дослідників. Зянько В. В. та Тесьолкіна А. О. наголошують на важливості внутрішнього контролю для забезпечення ефективності управлінських процесів, особливо в умовах швидких змін на ринку [8]. Мулик Я. І. звертає увагу на організацію внутрішнього контролю, підкреслюючи його роль у збереженні фінансової стабільності підприємств [9]. Шеховцова В. В. розглядає адаптацію внутрішніх контролів до умов воєнного стану, наголошуючи на важливості гнучкості та захисту ресурсів [11]. Водночас міжнародні науковці, такі як Арена А. А., Ельдер Р. Дж. та Бізлі М. С., висвітлюють інтегрований підхід до аудиту і контролю, що є особливо корисним для малого бізнесу [6].

В останні роки внутрішній контроль привернув значну увагу науковців, що призвело до численних публікацій на цю тему. Кожен дослідник пропонує своє розуміння цього поняття, яке є предметом інтересу як вчених, так і практиків по всьому світу. Розроблено безліч нових підходів, концепцій та класифікацій, що охоплюють як існуючі, так і можливі моделі контролю. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л., Партин Г. О. визначають внутрішній контроль як процес, що здійснюється підприємством з метою перевірки виконання управлінських рішень у фінансовій сфері, орієнтуючись на організацію фінансової стратегії та запобігання кризовим ситу-

аціям, які можуть призвести до банкрутства підприємства [1]. Калюга Є. В. трактує внутрішній контроль як систему спостереження за ефективністю, доцільністю та законністю операцій, що здійснюються з метою збереження грошових потоків та матеріальних ресурсів. Він також визначає внутрішній контроль як важливий елемент ринкового механізму та одну з основних функцій управління підприємством [2]. Корінько М. Д. визначає внутрішній контроль як систему заходів, що розробляються керівництвом підприємства і здійснюються з метою забезпечення найбільш ефективного виконання обов'язків працівниками щодо організації та проведення господарських операцій [3].

Проте, незважаючи на існуючі дослідження, проблема подальшого теоретичного та методологічного вдосконалення системи внутрішнього контролю залишається актуальною, оскільки зміни в економічному середовищі вимагають постійного вдосконалення цього інструменту для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості малих і середніх підприємств.

Метою статті є обґрунтування ролі внутрішнього контролю в забезпеченні стабільності, ефективності та конкурентоспроможності малих і середніх підприємств в умовах сучасного економічного середовища, а також розробка рекомендацій щодо його вдосконалення для підвищення ефективності діяльності підприємств.

Методи дослідження. У процесі дослідження було використано комплекс різноманітних наукових методів, що дозволяють всебічно охарактеризувати тему. Серед них важливу роль відіграли аналіз і синтез наукової літератури, які забезпечили систематизацію існуючих підходів до визначення поняття внутрішнього контролю та його складових, що допомогло сформулювати основні теоретичні засади. Порівняльний аналіз застосовувався для вивчення специфіки впровадження внутрішнього контролю в умовах обмежених ресурсів малих і середніх підприємств, що дозволило виокремити ключові особливості та труднощі цього процесу. Крім того, для формулювання висновків і рекомендацій щодо підвищення ефективності внутрішнього контролю був застосований метод узагальнення, що дозволив на основі отриманих даних сформулювати практичні пропозиції щодо покращення системи внутрішнього контролю в малому та середньому бізнесі.

Результати та обговорення. Внутрішній контроль є основним елементом управлінської системи будь-якого підприємства, і його значення важко переоцінити, особливо в умовах динамічного ринкового середови-

ща. Для малих і середніх підприємств (МСП) внутрішній контроль набуває особливої важливості, оскільки ці підприємства часто мають обмежені ресурси, що робить їх більш вразливими до різних ризиків. У такому контексті ефективний внутрішній контроль є необхідним для забезпечення стабільності діяльності МСП, досягнення їхніх стратегічних цілей та мінімізації ризиків, що виникають у процесі господарської діяльності.

Основні компоненти внутрішнього контролю.

Один з основних аспектів внутрішнього контролю — це його компоненти, які утворюють комплексну систему управління підприємством.

Розглянемо більш детально кожен окремий компонент внутрішнього контролю:

1) Контрольне середовище це основа, яка визначає загальний підхід на підприємстві та створює фундамент для інших компонентів внутрішнього контролю. Воно включає в себе етичні стандарти, стиль керівництва, організаційну структуру та чіткий розподіл обов'язків серед працівників.

2) Оцінка ризиків — цей компонент дозволяє виявляти можливі загрози та розробляти стратегії для їх мінімізації. Для малих і середніх підприємств (МСП) оцінка ризиків особливо важлива через нестабільність ринкового середовища, яке може спричинити додаткові труднощі.

3) Контрольні заходи — це встановлення різноманітних політик, процедур, перевірок, аудитів, аналітичного контролю, а також чітке розмежування повноважень і обов'язків допомагають зменшити ризики і забезпечити відповідність діяльності підприємства законодавчим вимогам.

4) Інформація та комунікація — це важливий компонент, який забезпечує обмін інформацією між усіма рівнями підприємства. Надання своєчасної, достовірної та релевантної інформації є необхідною умовою для прийняття ефективних управлінських рішень.

5) Моніторинг — це процес, що забезпечує оцінку ефективності внутрішнього контролю та дозволяє своєчасно вносити необхідні корективи. Для малих підприємств, де система контролю часто є менш формалізованою, моніторинг може бути менш строгим, але він все одно залишається важливим для збереження стабільності підприємства [6].

Основні функції внутрішнього контролю включають досягнення стратегічних цілей, ефективне використання ресурсів та мінімізацію ризиків, що є критичними для стабільного розвитку підприємства.

Головною метою внутрішнього контролю є підтримка досягнення

стратегічних завдань підприємства. Для малих і середніх підприємств (МСП), які часто мають справу з більшою кількістю ризиків і викликів, ніж великі корпорації, цей процес стає особливо важливим. Наприклад, контроль за реалізацією стратегічних цілей може включати регулярний моніторинг виконання фінансових планів, оцінку ефективності використання ресурсів, а також забезпечення відповідності бізнес-процесів умовам, що змінюються на ринку. Це дозволяє зменшити можливі втрати та забезпечити стабільність на всіх етапах діяльності підприємства [7].

Друга важлива функція внутрішнього контролю полягає в підвищенні ефективності використання ресурсів підприємства. Для малих і середніх підприємств, де ресурси часто обмежені, ця функція стає особливо критичною. Контрольні механізми дозволяють запобігати перевитратам, виявляти неефективні або марнотратні процеси на ранніх стадіях і оптимізувати діяльність для досягнення кращих результатів. Наприклад, ефективний контроль за закупівельними процесами або фінансовими операціями допомагає не лише уникати зловживань, але й знижувати витрати, що, у свою чергу, може зменшити собівартість продукції та покращити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Ще одна ключова функція внутрішнього контролю полягає в зменшенні ризиків. Він дає змогу своєчасно виявляти потенційні загрози та впроваджувати відповідні заходи для їх мінімізації. Наприклад, чітка система фінансового контролю дозволяє знизити ризик фінансових порушень або помилок у звітності, що може призвести до юридичних наслідків або втрати репутації підприємства серед партнерів і інвесторів [8].

Особливості впровадження та функціонування внутрішнього контролю на малих і середніх підприємствах.

Впровадження внутрішнього контролю на малих та середніх підприємствах має свої специфічні риси, оскільки ці підприємства стикаються з низкою проблем, які суттєво відрізняються від тих, що характерні для великих корпорацій. Зазвичай МСП мають менш формалізовану управлінську структуру, що впливає на ефективність контролю. Оскільки керівники малих підприємств часто особисто залучені до щоденних операцій, це може створювати ризики через відсутність чіткого розподілу обов'язків. Тому однією з перших задач для МСП є розробка ефективної структури внутрішнього контролю, яка знижуватиме навантаження на керівництво та забезпечить прозорість бізнес-процесів.

Ще однією важливою особливістю є обмеженість ресурсів. Малі під-

приємства часто не мають можливості для впровадження складних і дорогих систем контролю, які доступні великим корпораціям. Тому керівництво МСП змушене знаходити оптимальний баланс між витратами на контроль та його ефективністю. Для таких підприємств важливо впроваджувати прості, але дієві методи контролю, такі як регулярні перевірки фінансової звітності, внутрішні аудити або розробка контрольних процедур, які дозволяють виявляти найсуттєвіші ризики [9].

Крім того, важливим аспектом є гнучкість системи внутрішнього контролю. У динамічному бізнес-середовищі МСП повинні мати можливість швидко адаптувати свої процеси до змін у ринкових умовах або законодавстві. Гнучка система контролю дозволяє підприємствам оперативного реагувати на нові виклики та забезпечувати стабільність розвитку.

Внутрішній контроль як інструмент підвищення конкурентоспроможності.

Для малих і середніх підприємств, що працюють у висококонкурентних галузях, ефективна система внутрішнього контролю може стати одним з основних інструментів для підвищення конкурентоспроможності. Завдяки контролю за якістю продукції чи послуг, своєчасному реагуванню на відгуки клієнтів, а також зменшенню ризиків, пов'язаних з виробничими або операційними збоїв, підприємства можуть значно підвищити рівень лояльності своїх клієнтів. Забезпечення високого рівня обслуговування та якості продукції дозволяє підприємствам не тільки задовольняти вимоги існуючих клієнтів, але й залучати нових, що є важливим для зміцнення позицій на ринку.

Малі та середні підприємства, завдяки внутрішньому контролю, можуть оперативного реагувати на зміни в ринковому середовищі, адаптувати свої бізнес-процеси до нових потреб клієнтів, вимог законодавства або інновацій у технологіях. Це дозволяє їм зберігати конкурентні переваги навіть в умовах високої конкурентної боротьби. Швидка адаптація до нових умов ринку сприяє не тільки збереженню існуючої частки на ринку, а й її поступовому розширенню, що безпосередньо впливає на збільшення доходів і прибутковості підприємства.

Внутрішній контроль також має велике значення для поліпшення фінансових показників підприємства. За допомогою системи контролю можна оптимізувати використання ресурсів, зменшити витрати і запобігти неефективним фінансовим операціям. Це сприяє підвищенню рентабельності підприємства, що є важливим фактором для забезпечення його

стабільного функціонування, особливо в умовах економічної нестабільності. Для малих і середніх підприємств, які мають обмежені фінансові ресурси, це допомагає значно підвищити їхню стійкість на ринку.

Крім того, наявність чітко організованої системи внутрішнього контролю підвищує довіру з боку інвесторів та партнерів. Підприємства, які мають прозорі і надійні внутрішні контролю, часто сприймаються як більш стабільні та безпечні для співпраці. Це сприяє залученню додаткових інвестицій, укладанню нових контрактів і партнерств, що в свою чергу розширює можливості для розвитку. Завдяки цьому підприємство може не лише підтримувати свою конкурентоспроможність, а й активно розвиватися, зокрема через диверсифікацію джерел фінансування і розширення партнерських відносин.

Отже, впровадження ефективної системи внутрішнього контролю дає малим і середнім підприємствам не тільки можливість мінімізувати ризики і підвищити ефективність, а й зміцнити їхні позиції на ринку, збільшити прибутковість і залучити нових інвесторів, що є основою для стійкого розвитку і підвищення конкурентоспроможності в умовах глобалізації та швидких змін на ринку [10].

Функціонування внутрішнього контролю в умовах воєнного стану

Функціонування внутрішнього контролю під час воєнного стану набуває критичної важливості, оскільки його роль виходить за рамки традиційних завдань, таких як зниження ризиків і контроль фінансових потоків. У воєнних умовах внутрішній контроль стає основним елементом стабільності підприємства, орієнтуючись на забезпечення безперервності операцій та оперативної адаптації до непередбачуваних змін.

Одним із пріоритетних завдань стає захист інформації та ресурсів підприємства. В умовах військових дій компанії повинні приділяти особливу увагу безпеці своєї фінансової, матеріальної та інформаційної інфраструктури. Це вимагає впровадження додаткових заходів для збереження та резервування даних, що дозволяє мінімізувати ризик їх втрати або несанкціонованого використання. Крім того, внутрішній контроль адаптується до нових реалій, таких як організація віддаленої роботи та переміщення персоналу. Наприклад, коли керівник знаходиться за кордоном, а ключові працівники залишаються на місці, важливо забезпечити координацію дій, обмін інформацією та прийняття рішень в умовах дистанційного управління. Це особливо важливо, коли, наприклад, бухгалтер залишався в офісі, забезпечуючи контроль за фінансовими операціями, в той час як

керівник займається стратегічним управлінням на відстані.

Фінансова нестабільність, викликана воєнними діями, створює численні виклики для підприємств, особливо у сфері управління фінансовими потоками. У таких умовах внутрішній контроль стає не лише інструментом для забезпечення відповідності витратам і доходам, але й критичним механізмом для підтримання стабільності і життєздатності підприємства. Оскільки ресурси стають обмеженими, а економічна ситуація надзвичайно нестабільною, контролювати фінансові потоки стає набагато складніше.

Однією з головних задач внутрішнього контролю в умовах війни є оптимізація закупівель. Оскільки постачання може бути порушене через різні фактори (наприклад, закриття кордонів, перебої у виробничих процесах, логістичні проблеми), підприємства повинні ретельно підходити до планування та реалізації своїх закупівельних стратегій. Це включає перевірку доцільності витрат і пошук можливих шляхів зниження закупівельних витрат, що дозволяє ефективно використовувати обмежені ресурси.

Ще одним важливим аспектом є контроль витрат. В умовах фінансової нестабільності підприємства повинні знижувати всі непотрібні витрати, що не сприяють основним бізнес-процесам. Внутрішній контроль дозволяє вчасно виявляти марнотратні або неефективні операції, оптимізувати витрати на всіх етапах — від закупівель до оплати праці, що є особливо важливим в умовах дефіциту фінансування.

Усе це дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до змін, а й зберігати конкурентоспроможність, не допускаючи фінансових збитків, які можуть стати фатальними в умовах економічної кризи. Завдяки належному внутрішньому контролю зменшуються ризики, пов'язані з дефіцитом сировини, проблемами в постачанні та зростанням витрат. Тому ефективне управління фінансами стає важливим елементом стійкості підприємства в умовах війни, дозволяючи забезпечити фінансову безпеку та збереження бізнесу в непростих умовах.

В умовах воєнного стану внутрішній контроль для підприємств стає важливим інструментом, що забезпечує не лише виконання традиційних функцій, таких як контроль за фінансовими потоками та мінімізація ризиків, але й допомагає зберігати стабільність підприємства в умовах складної політичної та економічної ситуації. Враховуючи швидко змінювані умови, внутрішній контроль потребує оперативного реагування та адаптації до нових викликів.

Одним з основних завдань є моніторинг фізичної безпеки активів під-

приємства. Під час війни ризики фізичних ушкоджень інфраструктури, знищення виробничих потужностей або втрати майна значно зростають. Для мінімізації таких ризиків підприємства повинні розробити чіткі процедури щодо захисту своїх активів, що включають страхування, а також резервування важливих ресурсів і обладнання. Співпраця зі страховими компаніями в умовах війни стає необхідною, оскільки допомагає знизити фінансові втрати у разі руйнування виробничих приміщень або інших критичних інфраструктурних елементів. Крім того, важливою є підготовка до відновлення роботи після кризових ситуацій, що передбачає створення запасних планів і варіантів відновлення виробництва, а також забезпечення швидкої релокації і мобільності ключових процесів і персоналу.

Завдяки внутрішньому контролю підприємства можуть швидко адаптувати свою діяльність до нових умов. У багатьох випадках у воєнний час підприємства змушені перейти на віддалену роботу або переміщати свої офіси та виробництво в інші регіони чи навіть за кордон. Це вимагає нових підходів до управління, зокрема налагодження дистанційного контролю та координації дій між керівництвом, яке може перебувати в іншій країні, та працівниками, що залишаються в Україні чи інших регіонах. У таких умовах внутрішній контроль стає важливим для збереження зв'язку між усіма підрозділами компанії, забезпечення виконання фінансових операцій і дотримання всіх необхідних стандартів якості.

Ще одним важливим аспектом є захист інформаційних ресурсів. Військові дії створюють нові загрози для безпеки даних, особливо у випадках, коли компанії змушені працювати в умовах обмеженого доступу до ресурсів або на віддалених локаціях. Внутрішній контроль сприяє впровадженню заходів з резервування та шифрування даних, а також підвищує увагу до кібербезпеки. Підприємства повинні забезпечити захист своїх баз даних, фінансової інформації та документації, щоб уникнути несанкціонованого доступу чи витоку конфіденційної інформації, що може спричинити значні фінансові або репутаційні втрати.

Особливу увагу також слід приділяти моніторингу ризиків, пов'язаних з відсутністю працівників через евакуацію чи мобілізацію. У таких умовах внутрішній контроль допомагає швидко перепланувати робочі процеси та забезпечити заміну ключових співробітників у разі їхнього відсутності. Можна розробити план дій на випадок відсутності ключових спеціалістів або створити резервні групи, які у разі необхідності зможуть виконати їхні функції.

В умовах воєнного стану внутрішній контроль також має адаптуватися до постійних змін у законодавстві, що часто відбуваються в умовах військових дій. Наприклад, зміни в податкових, митних чи регулюючих нормах можуть швидко змінювати умови ведення бізнесу. Для того, щоб уникнути штрафів і санкцій, підприємства повинні постійно моніторити правові нововведення і оперативно коригувати свої процеси. У таких умовах внутрішній контроль допомагає забезпечити дотримання всіх необхідних законів і стандартів, а також дозволяє підприємствам адаптувати свою діяльність під нові правові реалії.

Не менш важливим аспектом внутрішнього контролю в умовах війни є підтримка морального стану співробітників. Кризові умови підвищують рівень стресу, що може впливати на продуктивність і моральний клімат в колективі. Внутрішній контроль має на меті не лише ефективно організувати робочі процеси, але й підтримати персонал у важкий час. Це може включати організацію психологічної підтримки, проведення етичних тренінгів, надання співробітникам можливості для вираження своїх переживань та побоювань, а також організацію консультацій з фахівцями для підтримки здоров'я та емоційного благополуччя працівників.

Таким чином, внутрішній контроль під час воєнного стану стає не лише інструментом для забезпечення фінансової стабільності, а й важливим елементом для підтримки адаптивності та стабільності компанії, збереження її репутації та ресурсів у складних умовах, що змінюються [11].

Висновки. Внутрішній контроль відіграє важливу роль у досягненні стратегічних цілей підприємства, підвищенні ефективності використання ресурсів та мінімізації ризиків. Як ключовий елемент управлінської системи, він забезпечує стабільність бізнесу, створює умови для прозорості фінансових операцій та дозволяє своєчасно реагувати на зовнішні загрози. Внутрішній контроль допомагає підприємствам не лише підтримувати належний рівень управлінської дисципліни, а й адаптуватися до швидко змінюваного бізнес-середовища.

Особливе значення внутрішній контроль набуває для малих і середніх підприємств (МСП), оскільки ці підприємства через обмежені ресурси та підвищену вразливість до ринкових ризиків потребують простих, але ефективних методів управління. Для таких компаній внутрішній контроль є не просто засобом забезпечення порядку, а й інструментом для зміцнення конкурентоспроможності. Ключові компоненти внутрішнього контролю, такі як контрольне середовище, оцінка

ризиків, контрольні заходи, інформаційна комунікація та моніторинг, формують цілісну систему, яка сприяє досягненню поставлених цілей і забезпечує стійкість підприємства на ринку.

Також було підкреслено важливість гнучкості та адаптивності системи внутрішнього контролю, оскільки ці фактори дозволяють підприємствам оперативно реагувати на зміни в ринковому середовищі, не втрачати ефективність в умовах нестабільності та зберігати стійкість у складних ситуаціях. Адаптивна система внутрішнього контролю забезпечує належний баланс між потребами підприємства в управлінні ризиками та можливістю швидко реагувати на нові виклики, що дозволяє МСП не лише зберігати свою позицію на ринку, але й отримувати конкурентні переваги. Система внутрішнього контролю сприяє мінімізації фінансових і операційних ризиків, запобіганню шахрайству, підвищенню прозорості бізнес-процесів і покращенню підзвітності всіх рівнів управління. Дані, отримані внаслідок внутрішнього контролю, повинні активно використовуватися керівництвом підприємства для прийняття стратегічних рішень, планування діяльності та підвищення ефективності бізнес-процесів.

Особлива увага була приділена функціонуванню внутрішнього контролю в умовах воєнного стану, оскільки війна підвищує значущість контролю за безпекою фінансів, матеріальних ресурсів та інформації. Вона також посилює вимоги до моніторингу фізичної безпеки активів та забезпечення безперервності бізнес-процесів. Це потребує впровадження додаткових заходів для захисту критичних даних, підтримки морального духу працівників та збереження стабільності всередині компанії.

В умовах військових дій внутрішній контроль стає важливим інструментом для збереження стійкості підприємства, захисту активів і забезпечення стабільного функціонування в умовах підвищених ризиків. Він також сприяє дотриманню актуальних правових норм, що швидко змінюються, і адаптації управлінських процесів до нових вимог. Тому внутрішній контроль стає не тільки механізмом забезпечення фінансової стабільності, а й важливим засобом підтримки надійності та довіри до підприємства з боку партнерів, інвесторів і клієнтів.

Таким чином, внутрішній контроль є не просто механізмом перевірки, а важливим стратегічним інструментом для розвитку та ефективного управління малими і середніми підприємствами. Його вдосконалення та адаптація до сучасних умов є необхідною умовою для стабільного функціонування та зростання бізнесу.

Список використаної літератури

1. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Партин Г.О. Облік і аудит : термінологічний словник. Львів : «Центр Європи». 2002. 671 с.
2. Калюга Є. В. Система внутрішньогосподарського контролю та удосконалення її ефективності на підприємствах. Вісник податкової служби України. 2001. № 33. С. 357–359.
3. Корінко М. Д. Контроль та аналіз діяльності суб'єктів господарювання в умовах її диверсифікації: теорія, методологія, організація: монографія. Київ : Інформат.–аналіт. агентство. 2007. 429 с.
4. Мельник А. О., Вабищевич І. С. Організація системи ефективного внутрішнього контролю на підприємстві. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_7.
5. Марушко Н. С., Горбан І. М. Механізм протидії шахрайству інструментами внутрішнього контролю. Приазовський економічний вісник. 2021. № 1(24). С. 209–216. URL: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-1-36> (дата звернення: 10.10.2024).
6. Arens A. A., Elder R. J., Beasley M. S. Auditing and assurance services: an integrated approach. 14th ed. Upper Saddle River : Prentice Hall, 2012. 870 p.
7. Калюга Є. В., Гришук Г.В. Внутрішній контроль виробничої діяльності малих підприємств: вітчизняна та міжнародна практика. Економічний вісник університету. 2023. Вип. 57. С. 51–57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/escvu_2023_57_8. (дата звернення: 10.10.2024)
8. Зянько В.В., Тесьолкіна А.О. Роль внутрішнього контролю в процесі управління підприємством. Вісник Вінницького політехнічного інституту. 2016. № 1. С.39-42.
9. Мулик Я. І. Методичні та організаційні підходи до системи внутрішнього контролю на підприємстві. Агросвіт. 2020. № 17–18. С. 28-38.
10. Яковенко К. В. Контролінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: матеріали Міжнар. наук.-практ. конфер., м. Харків, 25 листопада 2022. С. 366-369. URL:<http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/11034/1>. (дата звернення: 10.10.2024)
11. Шеховцова В. В. Система внутрішнього контролю на підприємстві в умовах воєнного стану: організаційні зміни. URL: <https://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/81-p-yatdesyata-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-internet-konferentsiya> (дата звернення: 10.10.2024).
12. Шигун М. Структура та об'єкти внутрішнього контролю як складника системи економічної безпеки підприємства Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. № 3. С. 115–122.

Стаття надійшла 12.10.2024 р.

I. E. Churkina,
Dr. Sc. (Economics), Professor,

Odesa I. I. Mechnikov National University,
24/26, Frantsuzkyi bulvar, Odesa, 65058, Ukraine
e-mail: churkina.irina0403@gmail.com
ORCID: 0009-0003-3922-6648

E. V. Orlova,
Graduate bachelor student in Management,
Odesa I. I. Mechnikov National University,
24/26 Frantsuzkyi bulvar, 65058, Odesa, Ukraine,
e-mail: orlova.elizaveta@stud.onu.edu.ua

ROLE OF INTERNAL CONTROL IN THE MANAGEMENT OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Modern integration processes and the unstable conditions of the external environment, in which business entities operate regardless of their form of ownership, necessitate the development of an effective management system. The relevance of this scientific research is determined by the need for a deeper understanding of modern scientific approaches to the theory and methodology of organizing an effective internal control system, as well as the development of a strategy aimed at improving the quality of obtained results. Internal control remains one of the least studied types of control; however, in modern conditions, it plays a key role in ensuring the effective operation of an organization. The internal control system should operate in a way that detects and prevents deficiencies in the safety, reliability, and efficiency of enterprises, contributes to improving performance quality at all stages of the production process, and ensures effective management of the manufacturing process.

The article analyzes the theoretical and methodological aspects of the role of internal control as a key element of the management system for small and medium-sized enterprises (SMEs). It is determined that internal control is crucial for achieving strategic goals, ensuring operational stability, and minimizing risks. SMEs, due to their limited resources and size, often face higher risks and therefore require effective control methods to ensure smooth operations and achieve competitive advantages.

Internal control in SMEs is focused on asset protection, improving operational efficiency, and ensuring compliance with legal requirements. One of the main approaches to internal control is its comprehensiveness, which includes the control environment, risk assessment, control measures, information and communication, and performance monitoring.

It is substantiated that internal control in SMEs, due to its flexibility and simplicity, contributes to reducing costs and optimizing business processes, which is especially important in conditions of limited resources. Key tools include risk assessment, the development of a system of performance indicators, and resource management optimization. It is also emphasized that internal control helps enhance the competitiveness of the enterprise by improving management processes, minimizing risks, and rationalizing resource use.

Keywords: internal control, small and medium-sized enterprises, risk management, resource efficiency, competitiveness.

References

1. Zahorodnii, A. G., Vozniuk, H. L., & Party, H. O. (2002). Accounting and auditing: Terminological dictionary. Lviv: Center of Europe. 671 p. [in Ukrainian]
2. Kaliuha, Y. V. (2001). The system of internal economic control and improvement of its efficiency in enterprises. Bulletin of the Tax Service of Ukraine, (33), 357–359. [in Ukrainian]
3. Korinko, M. D. (2007). Control and analysis of business entities' activities under diversification conditions: Theory, methodology, organization. Kyiv: Information-Analytical Agency. 429 p. [in Ukrainian]
4. Melnyk, A. O., & Vabyshchevich, I. S. (2020). Orhanizatsiia systemy efektyvnoho vnutrishnoho kontroliu na pidpriemstvi [Organization of effective internal control system at the enterprise]. Efektyvna ekonomika, (11). DOI:10.32702/2307-2105-2020.11.5 [in Ukrainian]
5. Marushko, N. S., & Gorban, I. M. (2021). Mekhanizm protydii shakhraistvu instrumentamy vnutrishnoho kontroliu [Mechanism to counter scam with internal control tools]. Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk, (1(24)), 209–216. DOI: 10.32840/2522-4263/2021-1-36 [in Ukrainian]
6. Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2012). Auditing and assurance services: an integrated approach (14th ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
7. Kaliuha, Y. V., & Hryshuk, H. V. (2023). Internal control of production activities of small enterprises: Domestic and international practice. Economic Bulletin of the University, (57), 51–57. [in Ukrainian]
8. Zianko, V. V., & Tesiolkina, A. O. (2016). The role of internal control in the enterprise management process. Bulletin of Vinnytsia Polytechnic Institute, (1), 39–42. [in Ukrainian]
9. Mulyk, Y. I. (2020). Methodological and organizational approaches to the internal control system in the enterprise. Agrosvit, (17-18), 28–38. [in Ukrainian]
10. Yakovenko, K. V. (2022). Controlling as a tool for increasing enterprise competitiveness. In Competitiveness and innovations: Problems of science and practice. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (pp. 366–369). Kharkiv, Ukraine. [in Ukrainian]
11. Shekhovtsova, V. V. (n.d.). Systema vnutrishnoho kontroliu na pidpriemstvi v umovakh voiennoho stanu: orhanizatsiini zminy. Retrieved from <https://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/81-p-yatdesyata-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-internet-konferentsiya>
12. Shygun, M. (2016). Structure and objects of internal control as a component of the enterprise economic security system. Economic Journal of the East European National University named after Lesya Ukrainka, (3), 115–122. [in Ukrainian]

УДК 331.5.07:657

JEL M10

DOI 10.18524/2413-9998.2024.2(57).324481

В. В. Шмагіна,

кандидат економічних наук, доцент,

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,

Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна.

e-mail: vshmagina@onu.edu.ua

ORCID: 0009-0003-9553-8208

А. Е. Рябоконь,

викладач кафедри менеджменту та інновацій,

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,

Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна.

e-mail: riabokon.a@onu.edu.ua

ORCID: 0009-0009-9795-7020

КОНСАЛТИНГ ТА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Статтю присвячено дослідженню ролі консалтингової діяльності для сприяння удосконаленню стратегічного управління на підприємствах зовнішньоекономічної діяльності. З'ясовано, що стратегічне управління забезпечує адаптивну та гнучку реакцію на вплив контрольованих і неконтрольованих факторів і забезпечується результативне й ефективне функціонування системи управління на підприємствах зовнішньоекономічної діяльності в найближчому періоді та створюються можливість розвитку й ефективного функціонування підприємств зовнішньоекономічної діяльності у довгостроковій перспективі. Визначені основні компоненти стратегічного управління на підприємствах зовнішньоекономічної діяльності. Доведено, що стратегічне управління сприяє забезпеченню конкурентоспроможності підприємства зовнішньоекономічної діяльності, а одним із інструментів для досягнення даної мети є консалтинг. З'ясовано, що консультанти застосовують широкий спектр інструментів стратегічного управління, що включають моніторинг, діагностику, аналіз, контролінг та оцінку ефективності господарської діяльності, а також допомагають підприємствам зовнішньоекономічної діяльності у створенні та реалізації стратегічних планів. Запропоновано етапи консультаційної допомоги щодо стратегічного планування зовнішньоекономічних операцій на підприємстві. Визначені основні групи принципів, які доцільно враховувати при організації консалтингової діяльності щодо стратегічного управління на підприємстві.

Ключові слова: управління, підприємство, консалтинг, стратегічне управління, зовнішньоекономічна діяльність, консалтингова діяльність, внутрішнє та зовнішнє середовище.

Вступ. Сьогодні перед підприємствами, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність постає важливе стратегічне завдання – забезпечення комплексного вирішення господарських проблем, які спричинені зовнішньою воєнною агресією та значними руйнування виробничої інфраструктури в країні. Виникає термінова необхідність пошуку нових моделей, способів, алгоритмів і механізмів до відновлення та стимулювання розвитку діяльності підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, що забезпечить відновлення та сталий розвиток господарського середовища України. Тому, для стійкого функціонування та розвитку підприємств зовнішньоекономічної діяльності важливе значення набуває ефективне управління, а одним із основних інструментів для досягнення цієї мети є консалтинг.

У міжнародному середовищі набуває актуальності та значущості консалтингова діяльність, що об'єднує всі свої потенціальні можливості для допомоги суб'єктам господарювання. Консалтингова діяльність, як правило, розглядається з точки зору надання певних консультацій для вирішення питань (проблем, потреб тощо) окремих підприємств зовнішньоекономічної діяльності, які виникають у процесі здійснення господарської діяльності.

Огляд літератури. Теоретико-методологічні аспекти дослідження консалтингу та стратегічного управління на підприємствах фрагментарно відображено у наукових працях багатьох дослідників, серед них Д. А. Ільченко [1], О. П. Рогачевський [2], М. І. Копитко [3], М. Р. Верескля [3], Х. А. Групська [3] та ін. Аналіз досліджень і публікацій із зазначеної проблематики показав, що необхідно дослідити взаємозв'язок впливу консалтингу та стратегічного управління на підприємствах зовнішньоекономічної діяльності, що сприятиме функціонуванню та сталому розвитку підприємств в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення їх господарської діяльності.

Мета та завдання. Основною метою даної статті є визначення та обґрунтування ролі консалтингової діяльності для сприяння удосконаленню стратегічного управління на підприємствах зовнішньоекономічної діяльності, що сприятиме функціонуванню підприємств в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення їх господарської діяльності. Серед завдань статті: визначити основні компоненти стратегічного управління на підприємствах зовнішньоекономічної діяльності; визначити основні недоліки системи стратегічного управління на підприємствах зовнішньоекономічної діяльності на яких повинні сфокусуватися

фахівці, які надають консалтингові послуги; запропонувати етапи консультаційної допомоги щодо стратегічного планування зовнішньоекономічних операцій на підприємстві; визначити основні групи принципів, які доцільно враховувати при організації консалтингової діяльності щодо стратегічного управління на підприємстві.

Методи дослідження. З метою виконання дослідницьких заходів у контексті даної статті було застосовано наступні методи: теоретико-методологічний аналіз наукових джерел, систематизація концепцій інформаційного пошуку, змістовна діагностика наукових праць, метод групування інформації, узагальнення наукової літератури та інформаційно-комунікаційних джерел мережі Інтернет, системна діагностика, синтез, оцінка та узагальнення.

Результати та обговорення. Засновник класичної школи управління Ф. Тейлор — американський інженер, постійно наголошував, що управління на підприємствах повинно бути системою, яка заснована на певних наукових принципах.

«Розробка стратегії сегмента мікроекономічного середовища на сучасному етапі базується на методологічних принципах нової концепції управління — «стратегічного управління», активно впроваджуваної з початку 70-х років XX ст. у корпораціях США й більшості країн Західної Європи» [1].

Стратегічне управління — це векторне управління, яке забезпечує адаптивну та гнучку реакція на вплив контрольованих і неконтрольованих факторів і забезпечується результативне й ефективне функціонування системи управління на підприємстві зовнішньоекономічної діяльності в найближчому періоді та створюються можливість розвитку й ефективного функціонування підприємства зовнішньоекономічної діяльності у довгостроковій перспективі.

Основна відмінність стратегічного управління на підприємстві зовнішньоекономічної діяльності від оперативного та тактичного полягає в тому, що фокус відбувається на особливості взаємодії об'єкта управління з навколишнім середовищем у поточному та майбутніх періодах.

«А. Файоль, французький інженер, фундатор наукового обґрунтування управлінської доктрини, згідно з якою основна причина низької ефективності діяльності будь-якої системи полягає у недосконалої управління нею. А. Файоль обґрунтував базові функції управління: передбачення, організація, розпорядництво, погодження та контроль» [2].

Погодимося, що дані функції актуальні також для системи стратегічного управління на підприємствах зовнішньоекономічної діяльності.

Стратегічне управління на підприємствах зовнішньоекономічної діяльності припускає наявність наступних компонентів:

- вміння змодельовати ситуацію на міжнародних ринках;
- обґрунтованість і вміння розробити стратегію зміни у операційній діяльності;
- вміння виявити необхідність змін у системі управління підприємства;
- вміння застосовувати у процесі впровадження змін сучасний управлінський інструментарій (механізми, алгоритми, моделі тощо);
- вміння втілювати стратегію розвитку підприємства.

«Наукові підходи до категорії «стратегія» підкріплюється теорією М. Портера, який визначає стратегію, як створення унікальної й вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності. Якби була тільки одна ідеальна позиція, не було б ніякої потреби в стратегії» [1].

На нашу думку, стратегія – це модель дії підприємства зовнішньоекономічної діяльності на міжнародних ринках, яка сприяє запланованому досягненню результатів його функціонування за умови ефективного використання його ресурсного потенціалу та капіталу.

«Г. Мінцберг, виділяє наступні визначення стратегії: стратегія як план – система послідовних дій; стратегія як позиція – визначення положення підприємства в зовнішньому середовищі і щодо своїх головних конкурентів; стратегія як «спритний прийом»; стратегія як принцип поведінки; стратегія як перспектива» [2].

Таким чином, стратегічне управління на підприємстві зовнішньоекономічної діяльності – це векторне управління, яке забезпечує оперативну, тактичну, швидку й адаптивну реакцію менеджменту на суттєвий вплив контрольованих і неконтрольованих факторів і підтверджує ефективне функціонування підприємства зовнішньоекономічної діяльності в найближчому майбутньому, а також створює потенціальну можливість сталого розвитку і результативної життєдіяльності його в довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління сприяє забезпеченню конкурентоспроможності підприємства зовнішньоекономічної діяльності, а одним із інструментів для досягнення даної мети є консалтинг. У рамках цього напрямку консультанти застосовують широкий спектр інструментів стратегічного управління, що включають моніторинг, діагностику, аналіз, контролінг та оцінку ефективності господарської діяльності, а також допомагають підприємствам зовнішньоекономічної діяльності у

створенні та реалізації стратегічних планів.

Важливим аспектом консалтингу у сфері стратегічного управління є оптимізація управління господарськими процесами на підприємстві, що дозволяє підвищити результати його основної діяльності та забезпечити стабільність та адаптивність в умовах постійних змін у міжнародному середовищі.

«Метою консалтингу можна назвати певну допомогу системі управління (менеджменту) для досягнення обраних цілей. Основне завдання – аналіз перспектив розвитку, а також використання науково-технічних рішень, враховуючи предметну сферу і проблеми кожного потенційного клієнта» [3].

Дослідження наукових підходів консалтингової діяльності щодо стратегічного управління на підприємствах, які здійснюють зовнішньоекономічні операції дає можливість виявити та оцінити обмеження щодо застосування стратегічного управління суб'єктами господарювання. Основні недоліки системи стратегічного управління на підприємствах зовнішньоекономічної діяльності на яких повинні сфокусуватися фахівці, які надають консалтингові послуги щодо даного питання:

- відсутність фіксованих інструментів щодо визначення механізму дій підприємств зовнішньоекономічної діяльності, враховуючи вплив контрольованих і неконтрольованих факторів, при цьому з практичної точки зору, стратегічне управління представляє собою належний професіоналізм менеджменту підприємств зовнішньоекономічної діяльності, його активність на всіх рівнях управління та мистецтво досягнення стратегічних орієнтирів та ін.;
- виокремлення ресурсного та управлінського потенціалу для забезпечення реалізації стратегії підприємства зовнішньоекономічної діяльності, при цьому важливою умовою результативності й ефективності складної системи зовнішньоекономічної діяльності є наявність адаптивної моделі та гнучкого механізму інформаційного й аналітичного забезпечення та система моніторингу, яка сфокусована на впливі контрольованих і неконтрольованих факторів і потреби системи;
- неточність довгострокових прогнозів підприємств зовнішньоекономічної діяльності, які є базою стратегічного управління, зокрема, щодо стану об'єктів управлінської системи в майбутньому, взаємозв'язку з контрагентами, з урахуванням змін у ринковому середовищі.

Пріоритетною функцією консалтингової діяльності щодо системи стратегічного управління на підприємствах, які здійснюють зовнішньоекономічні операції є надання консультаційної допомоги щодо стратегіч-

ного планування зовнішньоекономічних операцій на підприємстві з урахуванням впливу факторів у надзвичайних умовах функціонування.

«Наукові підходи щодо поняття стратегічного планування базуються на розробці цілей і задач, спрямованих на реалізацію головної мети управління. На думку І. Ансоффа, стратегічне планування розглядається як багатоаспектний процес, а саме, як моделювання майбутнього, стосовно до якого повинні бути певні цілі й сформульована концепція довгочасного розвитку; як управлінський процес створення й підтримки стратегічної відповідності між цілями фірми, її потенційними можливостями й шансами на перспективу, а також, як адаптивний процес, у результаті якого відбуваються регулярні (щорічні) коректування рішень, оформлених у вигляді планів; перегляд системи заходів щодо виконання цих планів на основі безперервного контролю й оцінки змін, які відбуваються у діяльності фірми» [1].

Стратегічне планування на підприємстві зовнішньоекономічної діяльності – це процес формування місій, векторів, цілей і завдань підприємства зовнішньоекономічної діяльності, вибору специфічних зовнішньоекономічних стратегій для визначення та отримання необхідних ресурсів і їх розподілу з метою забезпечення ефективної роботи підприємства на довгострокову перспективу.

Змістова складова зовнішньоекономічної стратегії підприємства повинна враховувати загальні процеси та відповідні явища, які відбуваються у міжнародному просторі та враховувати потенціальні можливості господарського середовища підприємства.

Виділення ефективного вектору розвитку зовнішньоекономічної діяльності з альтернативно-можливих варіантів і спрямування діяльності підприємства визначеним шляхом представляє собою сутність розробки і реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. Тому, результатом процесу розробки стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві є визначення та вибір загальних напрямів, за допомогою яких здійснюється забезпечення зростання конкурентоспроможності підприємства у міжнародному середовищі.

Таким чином, консультаційна допомога щодо розробки стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві, з одного боку, представляє собою відповідний процес допомоги у побудові стратегічного планування та формування довгострокових планів розвитку зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві, а з іншого – це підсисте-

ма, фундаментальна основа стратегічного управління на підприємстві.

Етапи консультаційної допомоги щодо стратегічного планування зовнішньоекономічних операцій на підприємстві, з урахуванням відповідних компонентів, візуалізовано на рис. 1.

На нашу думку, ефективність консультаційної допомоги щодо стратегічного планування зовнішньоекономічних операцій на підприємстві базується на єдності розроблених цілей і виокремлених задач, які враховують вплив контрольованих і неконтрольованих факторів.

Консалтингові послуги у сфері зовнішньоекономічних операцій – це комплексна підтримка суб'єктів господарювання у сфері міжнародної торгівлі. Консалтингові послуги за даним сегментом сфокусовані на забезпеченні відповідності діяльності підприємства міжнародним і національним торговельним нормам, допомагаючи мінімізувати ризики та збільшувати рентабельність. Консалтинг у сфері зовнішньоекономічних операцій містить моніторинг, діагностику та оцінку поточного стану зовнішньоекономічних операцій, пропозицію стратегій для удосконалення даних процесів і професійну допомогу у виконанні всіх необхідних митних, логістичних та управлінських процедур.

Основні групи принципів, які доцільно враховувати при організації консалтингової діяльності щодо стратегічного управління на підприємстві:

- принципи формування взаємин консультант-підприємство – порядність, компетентність і професіоналізм, конфіденційність, етичні норми, націленість на довгострокову співпрацю та ділове спілкування;
- принципи організації процесу консультування – своєчасність, предметна орієнтація та відносно висока конкретизація, комплексність, мультиваріантність, оптимальність, цілепокладання, об'єктивність, гнучкість, науковість, конкретність, результативність, ефективність, доцільність та інформативність.

Консалтинг щодо стратегічне планування на підприємствах зовнішньоекономічної діяльності здійснюється в межах запропонованих етапів і вирішує певні питання, які деталізують сформовані стратегічні цілі, з поглядом на специфіку регулювання зовнішньоекономічних операцій в країні.

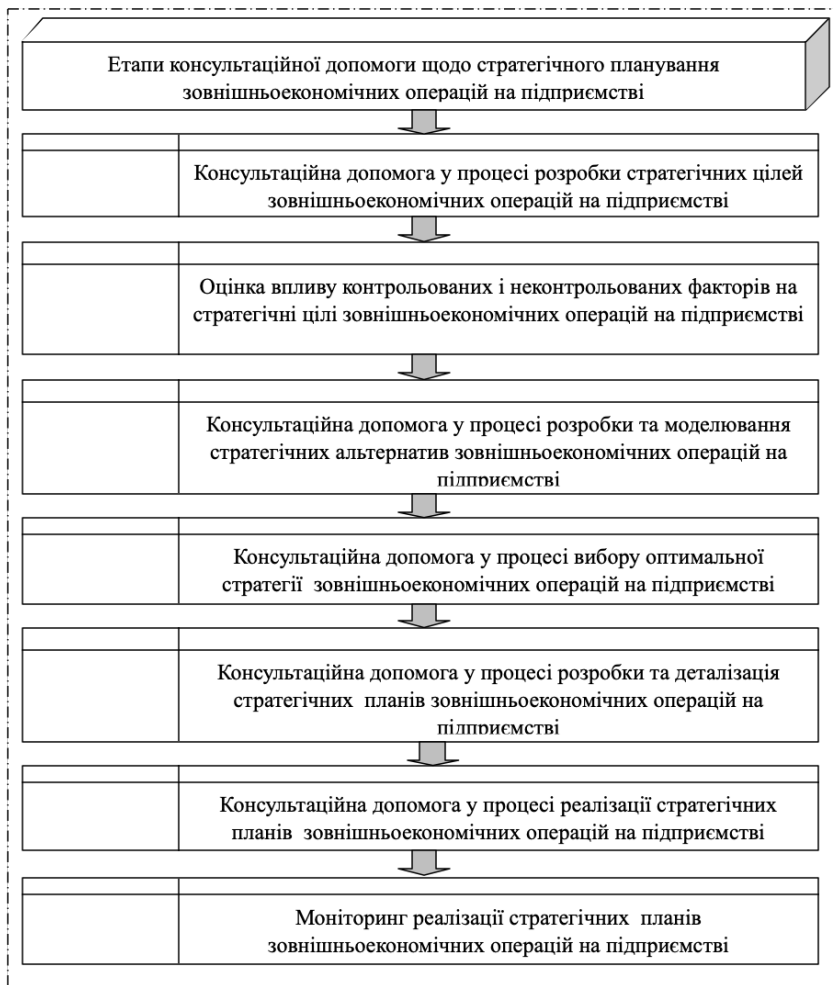


Рис. 1 Етапи консультаційної допомоги щодо стратегічного планування зовнішньоекономічних операцій на підприємстві

Джерело: власна розробка авторів

До задач стратегічного планування на яких повинен сфокусуватися фахівець з консалтингу відносяться: адаптація до внутрішньогосподарського зовнішнього та внутрішнього середовища, врахування господарського потенціалу, мобілізація можливостей та виокремлення ефектив-

них напрямів зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві.

Важливим аспектом стратегічного планування на підприємстві, яке здійснює зовнішньоекономічну діяльність є формування цілей з дотриманням принципів управління: пріоритетність формування та реалізації, визначені строки реалізації, досяжність з урахуванням ресурсного потенціалу, формування дерева цілей, вектор розвитку зовнішньоекономічної діяльності та ін.

Слід підкреслити, що кожен етап процесу стратегічного управління на підприємстві характеризується групою відповідних суб'єктів та об'єктів, на яких покладені окремі функції, а саме: визначення пріоритетних потреб об'єктів управління. При цьому результати діяльності суб'єктів управління повинні відображатися на стані об'єктів управління підприємства, що надає можливість оцінити керуючий вплив з урахуванням факторів ендogenous й екзогенного середовища. Важливу роль відіграє суб'єкт управління в процесі формування і виконання основних цілей і завдань, тому що соціально-економічні інтереси підприємства, а також населення та окремих рівнів влади суперечать один одному [1].

Загальна ефективність процесу стратегічного управління на підприємстві, яке здійснює зовнішньоекономічну діяльність, залежить від ієрархії цілей і мотивацій, які визначені в умовах динаміки суб'єктів управління та відповідної пріоритетності зовнішньоекономічних операцій на підприємстві.

Дослідження основних етапів процесу стратегічного управління на підприємстві дає можливість визначити вектор зовнішньоекономічної діяльності, пріоритетність завдань та алгоритм дій.

Висновки. У результаті проведеного дослідження представлені теоретичні та практичні аспекти консалтингової діяльності й стратегічного управління на підприємствах зовнішньоекономічної діяльності, що дало змогу визначити основні параметри даної управлінської діяльності й діагностувати специфіку її здійснення для досягнення планових показників ефективності зовнішньоекономічних операцій на підприємстві. Під час дослідження було виявлено, що інструменти консалтингу, такі як моніторинг, діагностика та оцінка мають значний вплив на адаптацію системи стратегічного управління на підприємстві. Консалтинг може бути ефективним у розробці стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві, що дозволяють зберегти стабільність та конкурентоспроможність підприємства у кризових ситуаціях. Розроблені етапи консультативної допомоги щодо стратегічного плану-

вання зовнішньоекономічних операцій на підприємстві є методичним підґрунтям для удосконалення стратегічного управління на підприємствах, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність.

Важливість впровадження інструментів консалтингу у стратегічному управлінні підприємства забезпечить підвищення результативності й ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Список використаної літератури

1. Ільченко Д. А. Теоретико-методичні засади дослідження системи державного регулювання пасажирського автомобільного транспортного комплексу : монографія. Херсон : Грін Д. С., 2017. 250 с.
2. Рогачевський О. П. Теоретико-методологічні засади забезпечення стратегічного управління у системі охорони здоров'я в умовах глобальних викликів : монографія. Херсон : Олді-Плюс, 2020. 374 с.
3. Копитко М. І., Верескля М. Р., Груньська Х. А. Тенденції і виклики у сфері консалтингу та управління бізнес-процесами. Соціально-правові студії. 2021. № 2(12). С. 151–159.

Стаття надійшла 08.10.2024 р.

V. V. Shmagina,

Cand. Sc. (Economics), Associate Professor,
Odesa I. I. Mechnikov National University,
24/26 Frantsuzkyi bulvar, Odesa, 65058, Ukraine.
e-mail: vshmagina@onu.edu.ua
ORCID 0009-0003-9553-8208

A. Y. Riabokon,

Senior Lecturer,
Odesa I. I. Mechnikov National University,
24/26 Frantsuzkyi bulvar, Odesa, 65058, Ukraine.
e-mail: riabokon.a@onu.edu.ua
ORCID: 0009-0009-9795-7020

CONSULTING AND STRATEGIC MANAGEMENT AT FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY ENTERPRISES

The article is devoted to the study of the role of consulting activities in promoting the improvement of strategic management at foreign economic activity enterprises. It is found that strategic management provides an adaptive and flexible response to the influence of controlled and uncontrolled factors and ensures the effective and efficient functioning of the management system at foreign economic activity enterprises in the near future and creates

the possibility of development and effective functioning of foreign economic activity enterprises in the long term. The main components of strategic management at foreign economic activity enterprises are determined. It is proved that strategic management contributes to ensuring the competitiveness of foreign economic activity enterprises, and one of the tools for achieving this goal is consulting. It is found that consultants use a wide range of strategic management tools, including monitoring, diagnostics, analysis, controlling and assessment of the effectiveness of economic activity, and also help foreign economic activity enterprises in creating and implementing strategic plans. The stages of consulting assistance regarding strategic planning of foreign economic operations at the enterprise are proposed. The main groups of principles that should be taken into account when organizing consulting activities regarding strategic management at an enterprise are identified.

As a result of the conducted research, theoretical and practical aspects of consulting activities and strategic management at foreign economic activity enterprises are presented, which made it possible to determine the main parameters of this management activity and diagnose the specifics of its implementation to achieve planned indicators of the effectiveness of foreign economic operations at the enterprise. During the research, it was found that consulting tools, such as monitoring, diagnostics and evaluation, have a significant impact on the adaptation of the strategic management system at the enterprise. Consulting can be effective in developing strategies for the development of foreign economic activity at the enterprise, which allow maintaining the stability and competitiveness of the enterprise in crisis situations. The developed stages of consulting assistance regarding the strategic planning of foreign economic operations at the enterprise are a methodological basis for improving strategic management at enterprises that carry out foreign economic activity.

The importance of implementing consulting tools in the strategic management of the enterprise will ensure an increase in the effectiveness and efficiency of the enterprise's foreign economic activity.

Keywords: management, enterprise, consulting, strategic management, foreign economic activity, consulting activity, internal and external environment.

References

1. Ilchenko, D. A. (2017). Teoretyko-metodychni zasady doslidzhennia systemy derzhavnoho rehuliuвання pasazhyrskoho avtomobilnoho transportnoho kompleksu. [Theoretical and Methodological Bases of Research of the System of State Regulation of the Passenger Automobile Transport Complex: monograph] Hrin D. S. (in Ukrainian)
2. Rohachevskyi, O. P. (2020). Teoretyko-metodolohichni zasady zabezpechennia stratehichnoho upravlinnia u systemi okhorony zdorovia v umovakh hlobalnykh vyklykiv. [Theoretical and methodological foundations of strategic management in the healthcare system in the context of global challenges: monograph] Oldi-Plius. (in Ukrainian)
3. Kopytko, M. I., Veresklia, M. R., & Hrupska, Kh. A. (2021). Tendentsii i vyklyky u sferi konsaltnyhu ta upravlinnia biznes-protsesamy [Trends and challenges in consulting and business process management]. *Sotsialno-pravovi studii*, (2(12)), 151–159. (in Ukrainian)

ІНФОРМАЦІЯ ДЛЯ АВТОРІВ

У виданні публікуються результати оригінальних досліджень, в яких висвітлюються актуальні питання економіки та управління підприємствами; теорії та практики сучасного менеджменту; маркетингу, інноваційної та інвестиційної діяльності; бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту; фінансів та податкової політики; математичних методів та інформаційних технологій в економіці та інших галузях управлінської та економічної науки.

До друку приймаються оригінальні, ніде раніше не опубліковані статті українською чи англійською мовами, які відповідають назві та тематиці збірника обсягом від 12 до 40 тис. знаків без врахування анотацій та списку використаних джерел.

Кількість авторів — не більше трьох. Для статті, одноосібний автор якої не має наукового ступеня необхідно додати засвідчену рецензію від особи з науковим ступенем.

Просимо авторів використовувати науковий стиль, фахову лексику та термінологію, але одночасно робити виклад максимально зрозумілим, використовувати наскільки можливо просту та зрозумілу мову, не обтяжувати текст складними реченнями та оборотами. Слід уникати використання жаргонних, діалектних, застарілих та малозрозумілих слів та виразів.

Рукописи подаються через сайт видання <http://rinek.onu.edu.ua/about/submissions>. Графічні об'єкти (ілюстрації, рисунки, схеми) – кожен окремим файлом у форматі *.png чи *.pdf. У тексті статті мають бути вказані підписи до таких об'єктів в тих місцях, де вони мають бути розміщені.

Вимоги щодо оформлення та подання рукопису викладені на інтернет-сторінці видання: <http://rinek.onu.edu.ua/about/submissions>.

Статті, що були оформлені з порушенням вимог не розглядаються, про що повідомляється авторові.

Оригінальність та плагіат

Автори повинні подавати повністю оригінальні наукові статті, а якщо автори використовували роботи та (або) вислови інших людей, вони повинні бути належним чином оформлені у вигляді цитат.

Плагіат у всіх його формах розцінюється як неетична поведінка і є неприйнятним.

Множинні, повторні та конкуруючі публікації

Автор не має публікувати статтю, в якій описується по суті одне й

те саме дослідження, у більш ніж одному науковому виданні або первинній публікації. Подання статті до більш ніж одного наукового видання одночасно розцінюється як неетична поведінка і є неприйнятним.

Автор не має подавати на розгляд в інші наукові видання раніше опубліковані статті. У випадку, якщо автор у вторинній публікації використовує матеріали попередніх праць, він (вона) має навести посилання на первинну статтю.

Редколегія залишає за собою право на рецензування, редакційні виправлення, скорочення та відхилення статей.

Відповідальність за точність та достовірність поданих фактів, статистичних даних, цитат, прізвищ та іншої інформації несуть автори матеріалів. Рукописи статей та електронні носії авторам не повертаються.

Гонорар за опубліковані роботи авторам не сплачується.

Електронна версія збірника наукових праць «Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління» публікується на офіційному сайті: <http://rinek.onu.edu.ua>

Наукове видання

**РИНКОВА ЕКОНОМІКА:
сучасна теорія і практика управління**

Збірник наукових праць

ТОМ 23. Випуск 2(57)

Головний редактор: Е. А. Кузнецов
Відповідальний секретар: Ю. В. Робул
Комп'ютерне верстання: Ю. С. Старовойтова

Підп. до друку 29.10.2024. Формат 60×84/16.
Ум.-друк. арк. 11,97. Тираж 50 пр.
Зам. № 2846.

Видавець і виготовлювач

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4215 від 22.11.2011 р.
вул. Університетська, 12, м. Одеса, 65082, Україна.
Тел.: (048) 723 28 39

Scientific Publication

**MARKET ECONOMY:
Modern management theory and practice**

Collection of scientific works

Volume 23. Issue 2(57)

Chief editor: E. A. Kuznietsov
Executive Secretary: Y. V. Robul
Text layout: Y. S. Starovoytova

Signed in print 29.10.2024. Format 60'84/16. Conv. pr. sheets 11,97
Circulation of 50 copies. Order 2846.

Publisher and editor

Odesa I. I. Mechnikov National University
Certificate of state registration of the print media DK № 4215 (November 22, 2011)
12, Universytetska St., Odesa, 65082, Ukraine.
Tel. (048) 723-28-39. E-mail: druk@onu.edu.ua